CDICSADC

Summary of the Corporate Plan 2004/2005 to 2008/2009

(Including a summary of the 2004/2005
Operating and Capital Budgets, and Borrowing Plan)

March 2004

Canada Deposit Insurance Corporation
Société d'assurance-dépôts du Canada

Canada

Mission Statement

To provide deposit insurance and to contribute to the stability of the financial system in Canada in a professional and innovative manner, meeting the highest standards of excellence, integrity and achievement, for the benefit of depositors of member institutions while minimizing the Corporation's exposure to loss. CDIC will provide an environment where employees are treated fairly and given opportunities and encouragement to develop their full potential.

Table of Contents

Part 1: Overview 2

Part 2: Operational Environment

External Environment 4

Member Institutions Trends and Issues 4

CDIC's Internal Environment 5

Part 3: Business Objectives, Strategies, Plans and Performance Indicators

Performance Against Past Objectives 6

Strategic Direction: Business Objectives and Strategies for the Planning Period 11

Corporate Scorecard – 2004/2005 to 2008/2009 14

Part 4: Financial and Resource Plans

Financial Performance – 2002/2003 and 2003/2004 16

Five-Year Financial Plan 18

Operating Budget – 2004/2005 19

Capital Budget – 2004/2005 20

Borrowing Plan 21

Supporting Human Resource Requirements 22

Appendices

A. Corporate Overview 23

B. Key Business Processes 29

C. Planning Assumptions 33

D. Pro Forma Financial Statements and Key Supporting Accounting Policies 37

Part 1: Overview

The mandate of the Canada Deposit Insurance Corporation (CDIC) is to provide insurance against the loss of deposits; to promote standards of sound business and financial practices for member institutions; and to promote and otherwise contribute to the stability of the financial system in Canada. This is done for the benefit of depositors in a manner that minimizes the exposure of the Corporation to loss. CDIC does not receive government appropriations and currently has no debt.

Each year, CDIC develops a Corporate Plan to assist the organization in fulfilling its mandate over a five-year planning period. This document provides a summary of that Plan for the period 2004/2005 to 2008/2009.

CDIC will concentrate on four business strategies in achieving its objectives during the planning period. These are:

- Readiness
- Sound Governance
- Strong Partnerships
- Deposit Insurance Awareness

The Canadian economy continues to exhibit signs of good economic performance and growth. During the five-year planning cycle ahead, we expect the Canadian economy will continue to perform well. Globally, there remains uncertainty with respect to the performance of other economies, lingering financial market volatility, and the ever-present possibility that global economic and/or political developments could present further risks to our membership.

Our Vision:
A Leader in Deposit Insurance

CDIC's approach in this environment is to focus primarily on readiness: being prepared to fulfill CDIC's role of deposit insurer by being alert to events affecting the Corporation and its members and having the ability to anticipate, react to and manage risk. CDIC will also continue to work with other deposit insurers around the world, as well as other Canadian safety-net participants, in contributing to advances in the field of deposit insurance. It has access to a worldwide network of deposit insurers by means of its membership in the recently established International Association of Deposit Insurers, which fosters better training and knowledge transfer among practitioners. This and other relationships help contribute to stability and strengthen Canada's deposit insurance system.

CDIC recognizes the importance of appropriate financial resources for the proper functioning of a sound deposit insurance system. There must be a high degree of confidence that the resources available to the Corporation will be sufficient to address the risks it faces. Therefore, CDIC decided it would be prudent to have an amount of advance or ex ante funding available for possible deposit insurance losses. CDIC has determined that this amount of ex ante funding is represented by the aggregate of both the Surplus and the Provision for Insurance Losses as reported in our financial statements. The target range for the amount of ex ante funding for CDIC's Plan is set at between 40 and 50 basis points of insured deposits – which translates into a range of approximately

$1.4 to $1.8 billion based on levels of insured deposits as at April 30, 2003. This amount is forecast to be 33 basis points or $1.2 billion at March 31, 2004.

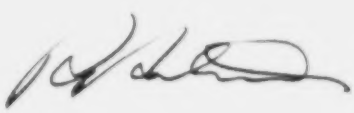
Notwithstanding the need for ongoing readiness, for financial planning purposes we do not project a failure for the planning period ahead. In light of CDIC's solid financial position, the current and projected level of its ex ante funding, as well as with a view to minimizing the overall cost of deposit insurance, CDIC is maintaining premium rates at their lowest levels ever. Accordingly, the premium rate categories (from best-rated Category 1 to worst-rated Category 4) for 2004/2005 will remain as follows:

- Category 1: 1/48th of 1 per cent of insured deposits;
- Category 2: 1/24th of 1 per cent of insured deposits;
- Category 3: 1/12th of 1 per cent of insured deposits; and
- Category 4: 1/6th of 1 per cent of insured deposits.

Annual premium revenue throughout the planning period is forecast to range between $112 million and $126 million. Premium rates are fixed annually with consideration given to the risk profile of the membership, the overall financial environment and the Corporation's actual and projected amount of ex ante funding. Accordingly, the premium revenue projections for the planning period are subject to change.

For 2004/2005, we anticipate total revenues of $155 million, consisting of $112 million in premiums and interest and other revenue of $43 million. Operating expenses are expected to be $24 million, while the capital budget will be $0.7 million. CDIC does not anticipate the need to borrow funds over the planning period.

The significant information omitted between the full version of our Corporate Plan and this Summary is sensitive information concerning CDIC member institutions.



R.N. Robertson
Chairman

J.P. Sabourin
President and CEO

Part 2: Operational Environment

External Environment

In today's interconnected world, the financial, social and political environments exercise a significant influence on CDIC member institutions as well as on the Corporation itself.

Although elements of uncertainty persist within the international economic environment in particular, we anticipate Canada's economy will remain resilient to shocks and will experience healthy economic growth during the five-year planning cycle encompassed by this document. Canada's economic growth and job creation have rebounded in the latter part of 2003 and are now strong within an environment of low inflation and relatively low and stable interest rates. On the whole, these conditions should continue to provide for a favourable economic and financial environment for CDIC and its member institutions. Insured deposits are forecast to continue to grow at a moderate pace.

Nevertheless, uncertainties remain that could alter this outlook. Among these are: slow GDP growth in the world's largest economies, including the Euro area and Japan; large fiscal deficits in the United States; the possible continuing effect on investor confidence of recent corporate and securities scandals; and currency fluctuations affecting the value of the Canadian dollar. Moreover, turbulence in other economies, international instability related to the "war on terrorism," and the ever-present risk of unforeseen socio-political developments could affect the outlook.

Given this environment, CDIC will remain focused on contributing to the stability of Canada's financial system by providing deposit insurance in accordance with its mandate, while continuing to enhance its preparedness in the event of unforeseen developments.

Member Institutions Trends and Issues

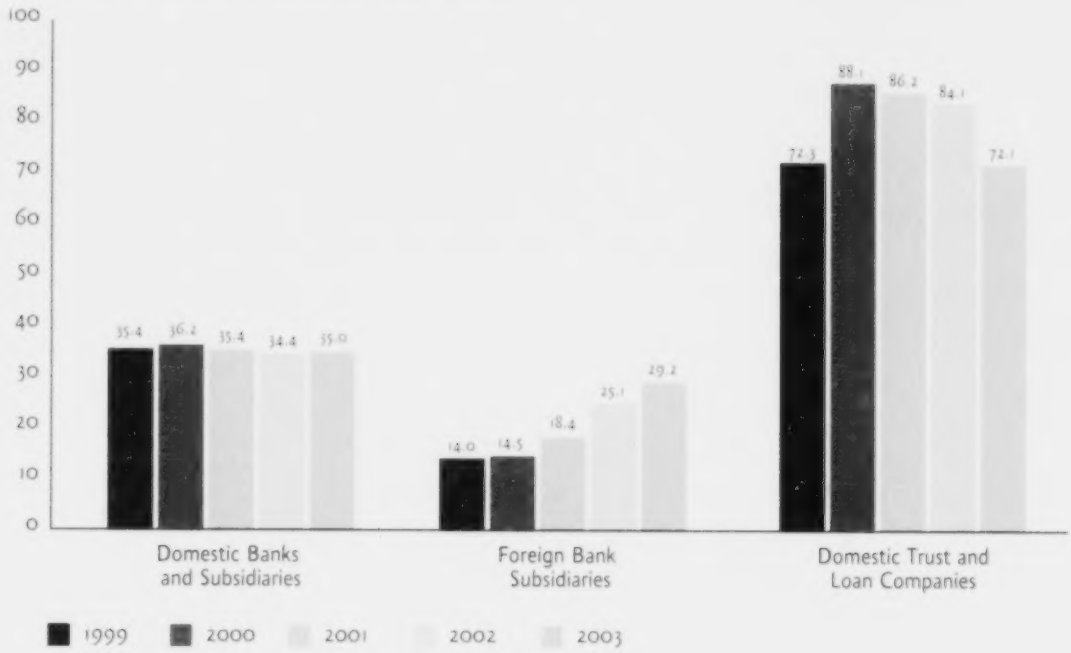
From an overall perspective, member institutions continue to perform well in the current economic environment. They appear likely to continue with strong levels of profitability during the planning period ahead.

However, areas of concern remain. Some member institutions still have a high sensitivity to capital market performance and therefore their profitability may be affected if capital markets weaken. Similarly, some members have increased their exposure to higher-risk real estate lending, including commercial mortgages, interim construction lending and sub-prime mortgage lending. Adverse developments in real estate markets could affect these institutions substantially.

CDIC's modernized *Standards of Sound Business and Financial Practices* (Standards) came into effect in 2001 with its first reporting cycle ending in mid-July 2003. The Standards set out CDIC's expectations regarding the business and financial practices of member institutions. They focus on enterprise-wide corporate governance, strategic and risk management, and the control environment. Monitoring adherence to the Standards is a key component of CDIC's assessment of member risk.

CDIC obtains confirmation from its member institutions that they are following the Standards. This is communicated in the form of annual attestations from each member's board of directors and its senior management and periodic reports describing how the institution has determined its adherence to the Standards. The frequency of the periodic reports is based on a member's premium categorization under the CDIC *Differential Premiums By-law*. Member institutions classified in worse premium categories must file a detailed Standards report more frequently than those in better premium categories. Monitoring adherence to CDIC's Standards will remain a significant means of assessing members over the planning period.

PERCENT OF INSURED DEPOSITS TO TOTAL DEPOSITS



CDIC's Internal Environment

To be prepared to fulfill its mandate at any time and under any circumstances, the Corporation continues to focus its efforts on optimizing internal strengths and reinforcing its ability to intervene effectively in the event that member-institution failure does occur.

In the spring of 2003, CDIC implemented a comprehensive corporate reorganization to address issues of changing workloads, to streamline internal processes and manage rising operating costs. This has resulted in a reconfiguration of responsibilities, a reduction in CDIC's work force of 12 per cent, and a reduction in operating costs of approximately 10 per cent. In implementing the reorganization, CDIC made use of its succession plans to put in place a proper mix of expertise and experience to support the fulfillment of the Corporation's mandate well into the future. CDIC's revised organizational structure is presented at Appendix A.

The Corporation has been working on several fronts to reduce regulatory costs. For example, it has reduced annual premiums collected from member institutions by more than 80 per cent since 1996, reduced reporting requirements pertaining to its *Standards of Sound Business and Financial Practices*, and expanded its on-line systems to provide member institutions with the ability to file more information electronically. CDIC will continue this focus on the streamlining of regulatory reporting and costs throughout the planning period.

Part 3: Business Objectives, Strategies, Plans and Performance Indicators

Performance Against Past Objectives

Last year's Corporate Plan identified four corporate business strategies for CDIC. These were developed in support of the Corporation's business objectives (its statutory mandate) and based on its assessment of the financial and economic environment at the time.

These strategies were as follows:

- Proactive Readiness
- Investing in Technology to Leverage Information
- Following Sound Business and Financial Practices
- Public Awareness

CDIC's performance to date compared with these business strategies is summarized in the following Performance Management Scorecard, updated to December 31, 2003.

The Scorecard shows that targets in support of all four corporate business strategies are substantially being met. After nine months in the current fiscal year, all major projects are proceeding on schedule and within budget. CDIC is forecasting that it will achieve almost 85 per cent of the targets established to measure its performance against key performance indicators or measures. In addition, 90 per cent of key supporting initiatives are proceeding on schedule and within budget.

Performance Management Scorecard – December 31, 2003

Scorecard Progress Symbols Legend

To assist in interpreting the progress presented on the scorecards that follow, CDIC has used the following quick reference symbols:

- ▲ Planned progress on schedule and within budget.
  Slippage in terms of time to completion, and/or budget variances.
- ● Cancelled.
- ⊖ Deferred to a future year.

Business Strategy: Proactive Readiness

Key Supporting Initiatives

- Review and update the processes supporting ongoing risk assessment of all member institutions with a focus on integrating environmental factors; ▲
- Conduct close monitoring of high-risk member institutions and undertake the appropriate risk management and intervention activities with respect to high-risk members; ▲
- Work within the context of the CDIC/OSFI Strategic Alliance Agreement; ▲
- Strengthen working relationships and cooperation with examiners; ▲
- Continue development of contingency plans that document approaches to intervention, insolvency and failure resolution – to enable CDIC to respond effectively to a failure or failures of member institutions of varying size, complexity and structure; ▲
- Ensure that adequate funding is available for the payout of insured deposits should the need arise; ▲
- Ongoing research and development of a Deposit Insurance Fund; ▲
- Maintain and administer a process to assess the deposit insurance eligibility of member deposit products; ▲
- Assess deposit insurance differential premiums, including completion of an independent confirmation to ensure the criteria and factors used to classify member institutions into different categories for premium purposes are appropriate; ▲
- Maintain current and monitor compliance by member institutions with the Policy of Deposit Insurance, the insurance related requirements of the CDIC Act and relevant By-laws (the *Standards of Sound Business and Financial Practices By-law*, *Joint and Trust Account Disclosure By-law*, *Application for Deposit Insurance By-law*, *Differential Premiums By-law*, *Opting-out By-law*, and the *Deposit Insurance Information By-law*); ▲
- Develop processes to facilitate knowledge transfer between risk managers and senior management to enhance risk assessment and reporting. ▲

Key Performance Indicators	Targets	Performance Against Targets
• Ability to assess CDIC's exposure to member risk.	• All member institutions are assessed at least annually and all high-risk members identified early.	• All member institutions are assessed annually. Risk assessment reports on high-risk members are updated regularly. ▲
• Ability to manage high-risk members.	• A sound contingency plan and supporting systems are in place.	• Operational Readiness Group established to coordinate corporate-wide readiness initiatives and develop detailed operational plans for undertaking interventions. ▲
• Capacity to intervene – contingency plans are in place that document approaches to intervention, insolvency and failure resolution – to enable CDIC to respond effectively to a failure or failures of member institutions of varying size, complexity and structure.	• Prepare, test and implement contingency plans for failure of a member type by March 2004.	• PC Payout refurbishment nearing completion and enhancements in progress; payout simulation tests of system planned for Q3. ▲
• Ability to retain employees with appropriate skills, qualifications and experience to match current job requirements.	• Maintain level of resources applied to training and development at 2.5% to 3% of salary budget.	• Forecasts indicate that the level of resources applied to training and development will be maintained at approximately 3% of the salary budget. ▲

Business Strategy: Investing in Technology to Leverage Information

Key Supporting Initiatives

- Develop automated risk assessment and management tools; ▲
- Further develop portal software to provide integrated view of and access to multiple data sources and analytical tools including the implementation of graphic software to facilitate trend analysis; ▲
- Implement the second phase of the Integrated Financial Information System (IFIS II) project; ▲
- Further develop secure web component modules and web-based technologies to facilitate the electronic filing systems for Differential Premiums and Return of Insured Deposits; ▲
- Migrate the MIDAS II data warehouse to a web environment to facilitate internal reporting and web page production; ▲
- Upgrade and develop the electronic filing systems for Differential Premiums and Return of Insured Deposits; ▲
- Review the Valuation Model and evaluate other possible intervention models; ▲
- Review and upgrade as appropriate the infrastructure to ensure the secure exchange of information with supervisors. ▲

Key Performance Indicators	Targets	Performance Against Targets
• Appropriate technology in place to facilitate secure exchange of information with member institutions.	• Implement next phase of electronic exchange of information with member institutions (aggregate membership information on the CDIC website by March 2004; final phase of e-filing of Return of Insured Deposits).	• Study being conducted with OSFI to identify joint initiatives to facilitate the exchange of information with member institutions. Members are now able to file Return of Insured Deposits electronically. ▲
• Availability of effective channels of delivery to provide access to current and relevant information to depositors and other stakeholders.	• Create a website designed to provide vital information to depositors in the event of a member institution failure. • CDIC main website is current at all times.	• This project has been deferred and will be undertaken in 2004/2005. ⊙ • The main website is monitored continually and kept current (list of member institutions, By-laws, info for depositors, etc). ▲
• Access to adequate systems by employees to support internal operations of CDIC.	• Expand technology infrastructure in accordance with CDIC's Information Systems Strategic Plan.	• Notebooks deployed to replace some desktop units; improvements to wireless communications; and security improvements made for remote access. ▲

Business Strategy: Follow Sound Business and Financial Practices

Key Supporting Initiatives

- Implement an enterprise risk management system;
- Provide professional development and emphasize knowledge management through: ▲
  - Preparation of competency profiles for key positions;
  - Provision of appropriate professional development training;
  - Implementation of a knowledge management culture and processes;
- Conduct employee surveys to continue to monitor employee satisfaction to make certain that there are no impediments to a productive and motivated work force; ▲
- Implement Phase II of EDMS, including the implementation of an integrated web-enabled portal and related business system applications, such as database of contacts and the repository of documents; ▲
- A comprehensive review of all business processes to ensure that CDIC's business resumption plan is effective; ▲
- Maintaining close contact with other government organizations to share business resumption information and look for joint efficiencies. ▲

Key Performance Indicators	Targets	Performance Against Targets
• A sound corporate-wide risk management system is in place and is being managed in accordance with ongoing, appropriate and effective management processes.	• Corporate-wide risk management system to identify deficiencies is in place encompassing all areas of the Corporation.	• Although slightly behind schedule, an Enterprise Risk Management (ERM) function and supporting committee is in place, a Board Governance Policy is in place, and CDIC's Control environment is beginning to be assessed.
	• Deficiencies are addressed in an appropriate and timely manner.	• Deficiencies are being addressed as identified during the ERM process. ▲
• Performance against the operating budget.	• Actual operating results within ± 5% of operating expenditure budget.	• Actual operating results are forecast to be within the target range. ▲

Business Strategy: Public Awareness

Key Supporting Initiatives

- Provide advice and information to regulators, member institutions and their associations and other interested parties about CDIC deposit insurance and CDIC membership; ▲
- Conduct economic and policy research and develop proposals to assist CDIC, the finance services sector and the international community in the provision of deposit insurance; ▲
- Implement the remaining (two) years of the current five-year Public Awareness and Education Program; ▲
- Tailor annual media purchase to achieve optimum reach of target audiences; ▲
- Work with member institutions to ensure compliance with the *Deposit Insurance Information By-law* and identify additional methods to provide financial consumers with useful information;
- CDIC representatives speaking/participating at relevant conferences, seminars and other events; ▲
- Add interactive services to CDIC website; ▲
- Strengthen partnerships with consumer groups and associations. ▲

Key Performance Indicators	Targets	Performance Against Targets
■ Level of awareness of deposit insurance and CDIC.	■ Attain an awareness level of deposit insurance and CDIC of 70% by 2005/2006.	■ Measurement of awareness level will be conducted in Q4. ▲
■ Level of awareness of $60,000 limit.	■ Attain an awareness level of $60 thousand limit of 50% by 2005/2006.	■ Measurement of awareness level will be conducted in Q4. ▲

Strategic Direction: Business Objectives and Strategies for the Planning Period

CDIC's Statutory Objects

Section 7 of the CDIC Act states:

The objects of the Corporation are:

(a) to **provide insurance** against the loss of part or all of deposits;

(b) to be instrumental in the **promotion of standards of sound business and financial practices** for member institutions and to promote and otherwise **contribute to the stability of the financial system** in Canada; and

(c) to pursue the objects set out in paragraphs (a) and (b) **for the benefit of persons having deposits** with member institutions and in such manner as will **minimize the exposure of the Corporation to loss**.

CDIC's statutory objects have remained largely unchanged during the past decade. They were reviewed by the Board of Directors in 2003 and once again confirmed as being current and appropriate.

Business Strategies

During the planning period, the Corporation will follow four long-term business strategies to achieve the above-mentioned business objectives.

The business strategies, in their order of priority, are as follows:

Readiness – being prepared to fulfill CDIC's role of deposit insurer by being ready, and alert to events affecting the Corporation and its members and having the ability to anticipate, react to and manage risk.

Sound Governance – ensuring that policies, procedures and reporting are in place such that the Corporation can demonstrate it is well managed and can fulfill its mandate in an effective and efficient manner.

Strong Partnerships – enhancing relationships with CDIC's partners (members, regulators, supervisors and suppliers) to better achieve the Corporation's mandate. This will include working with our members to identify opportunities to reduce costs and to maximize the benefits of deposit insurance for member institutions.

Deposit Insurance Awareness – increasing depositor awareness and explaining the benefits and limitations of deposit insurance.

Strategy Statement

In providing deposit insurance, CDIC undertakes initiatives to proactively assess and manage the risks of insuring deposits, to keep abreast of economic and policy issues, to increase understanding of deposit insurance, to enhance relationships with stakeholders, and to minimize the cost of deposit insurance. CDIC achieves these goals through appropriate, efficient and effective operations.

The following is a map of the above four business strategies with those originally presented in the Corporate Plan 2002/2003 to 2006/2007.

Exisiting Strategies	Strategies for the Planning Period
Proactive Readiness	▶ Readiness
Investing in Technology to Leverage Information	▶ Sound Governance
Following Sound Business and Financial Practices	Strong Partnerships
Public Awareness	▶ Deposit Insurance Awareness

▲

IT underlies CDIC activities

Details pertaining to each of the strategies for the planning period are summarized in the following sections. CDIC's Corporate Scorecard presenting the business strategies, supporting initiatives and key performance indicators is presented at the end of Part 3.

Readiness

Initiatives related to the readiness strategy will focus on the enhancement of our risk assessment and intervention tools, the updating of certain by-laws and processes to better reflect changes in the environment, and the thorough testing of our readiness. Comprehensive reviews of the *Application for Deposit Insurance By-law* and *Differential Premiums By-law* have begun and will extend over part of the planning period.

The current risk assessment methodology will be complemented by the development of a quantitative early warning model. The objective of the model is to provide early warning of financial distress and helps validate the existing qualitative risk assessment methodology. CDIC will also continue the updating of its intervention tools and processes. This will entail a review of its special examination and preparatory examination methodologies and its closure manual, the further enhancement of its payout and valuation applications, and the development of an intervention website designed to provide vital information to depositors and other concerned parties in the event of a member institution failure.

CDIC will develop and execute a plan to simulate an intervention relating to an institution failure. This simulation will test the efficacy of the various operational aspects of an intervention from close monitoring to failure resolution and will include a two-track approach to assessing options. The initial focus of such simulations will be on the conduct of a payout, with other processes being tested later in the planning period.

The successful execution of the readiness business strategy will ensure that the Corporation can effectively manage its risk as a deposit insurer; that it is current and knowledgeable with respect to significant events affecting its membership; that it has a sound corporate and technological infrastructure, and is prepared to deal promptly and effectively with problems occurring in its membership.

Sound Governance

Under this strategy, CDIC's Enterprise Risk Management (ERM) processes will be integrated with its strategic management and reporting processes. This will include the development of an enterprise information system that will link and support the reporting of strategic, risk and human resource management.

CDIC's Board Governance Policy, which formalizes the responsibilities of the Board and sets forth its expectations regarding the role of management in that regard, was recently completed. As a result, ongoing gap analysis will be conducted to identify areas for improvement or change through assessment of the policy against practices. Reporting related to CDIC's adherence with the policy will continue throughout the planning period.

Consistent with sound governance practice, and mindful of the current operating environment, business continuity planning and business resumption planning will continue to be an important focus during the planning period. CDIC defines its *Business Continuity Plan* (BCP) in a comprehensive fashion covering all aspects of continuing operations regardless of the nature of a given business disruption.

CDIC must strive also to maintain its ability to attract and retain employees with strong core competencies and appropriate skills, qualifications and experience. CDIC will undertake a review of its Human Resources Strategy and revisit all supporting activities and functions to assess their continued relevance and appropriateness.

The successful execution of this business strategy will allow CDIC to demonstrate that it is a well-managed organization with sound policies and procedures in place and complemented by a rigorous challenge and reporting regime.

Strong Partnerships

CDIC plans to engage in a number of initiatives that will both enhance and leverage its relationships with member institutions, regulators, supervisors and suppliers. Major comparative financial ratios, based on data that is publicly available, will be posted on a secure website to facilitate planning and benchmarking. In order to provide input into the upcoming overall review of financial legislation in Canada to take place in 2006, CDIC will also conduct research in consultation with member institutions and other players in the financial safety net concerning proposed amendments to relevant legislation.

A comprehensive review of the *Deposit Insurance Information By-law* is being undertaken and is expected to be implemented early in the planning period. This review will be accomplished by working closely with member institutions to enhance the provision of relevant information while also identifying opportunities to reduce costs for member institutions.

Given changes in the Province of Quebec whereby the Quebec Deposit Insurance Board (QDIB) (now the Autorité des marchés financiers) is being merged with a number of other provincial agencies, CDIC will undertake a review of its 1969 agreement with the QDIB. It will continue to develop joint programs and facilities-sharing arrangements with the Financial Consumer Agency of Canada. As well, CDIC will continue to forge cooperative relations internationally with other deposit insurance organizations by means of direct information sharing and involvement in the International Association of Deposit Insurers (IADI).

CDIC and OSFI have held joint discussions regarding increased collaboration in the area of information technology (IT). The IT strategic plans of both organizations have made provision over the next two to four years to address aspects of secure electronic transfer of data and the increased sharing of information with stakeholders and peer organizations.

The successful execution of this business strategy will enable CDIC to fulfill its role as a deposit insurer in an efficient and effective manner and allow the Corporation to contribute to efforts to improve regulatory efficiency for member institutions.

Deposit Insurance Awareness

CDIC has been very active in efforts to inform Canadians about deposit insurance. Its public awareness strategy has been multi-faceted, involving television and print advertising, a corporate website, a 1-800 inquiries service, a print and electronic publications program, as well as public, media and member relations.

A new five-year plan in support of awareness activities will be developed in 2004/2005. Efforts will be made to strengthen and identify new partnerships among consumer groups and associations to leverage CDIC's awareness efforts. Existing collaboration with partners, such as the Financial Consumer Agency of Canada and other stakeholders, will be continued. Financial education tools to familiarize individual investors with deposit insurance issues will also be developed. All of this will be done with a view to disseminating relevant information on deposit insurance.

The successful execution of this strategy will enable CDIC to further fulfill its role of contributing to the stability of the financial system in Canada.

Technology

Technology is a major component of each of the business strategies described in this document. The next step in the evolution of technology at CDIC involves the implementation of enterprise-wide systems to make full use of the information stored in current CDIC applications. Such systems will integrate financial applications with other systems, and will provide management with interactive reports and enhance the electronic presentation of information to stakeholders. These new enterprise systems will be introduced through an Enterprise Information Portal to provide a consistent view of information at the individual-user level.

CDIC has offered electronic filing to its members for the past three years. It will continue to develop its electronic filing solution by working with sister agencies on an E-Business initiative to standardize technology for electronic filing and the exchange of information among agencies. This initiative involves the exploration of secure technologies to utilize the Internet to facilitate the exchange of Protected Information.

CDIC will maintain its infrastructure, refresh hardware and software through its life-cycle management methodology and provide all employees with strong technological support and administration. Presently, CDIC is deploying a Service Management Framework to prepare for new system deployments and enterprise support needs. Security is paramount to CDIC. Up-to-date technology is being utilized to ensure that CDIC remains at the forefront of protecting its systems and information.

Corporate Scorecard – 2004/2005 to 2008/2009

The scorecard that follows depicts the Corporation's Business Strategies and supporting key initiatives, as well as the key performance indicators that it will report against during the planning period.

Mandate	Business Strategy	Ongoing Activities	Planned Key Supporting Initiatives 2004/2005 to 2008/2009	Key Performance Indicators (Measure/Target)
For the Benefit of Depositors: ■ Provide Deposit Insurance ■ Promote Standards ■ Contribute to the Stability of the Financial System ... while minimizing exposure to loss.	**Readiness** *Be prepared to fulfill CDIC's role of deposit insurer by being ready and alert to events affecting CDIC members and having the ability to anticipate, react and manage risk.*	■ Risk assessment of members and membership ■ Watch list of higher-risk members ■ Standards of Sound Business and Financial Practices ■ Contingency Planning ■ Funding plans ■ Differential Premiums System ■ Technological Infrastructure	■ Simulation of a member failure ■ Assessment of impact of environmental changes on members / membership (Basel II, accounting principles, SOX) ■ Investments in technology (intervention tools, quantitative monitoring tools, portal applications)	■ Successful simulation by March 2005 ■ Analysis of implications of environmental issues (e.g., Basel II) for CDIC is performed on a timely basis ■ Successful implementation of I.S. Strategic Plan (Portal technology deployed on schedule; enhancements to ROAD MAP and Valuation Model in place by March 2005 and 2006, respectively)
	Sound Governance *Ensure that policies, procedures and reporting are in place such that the Corporation can fulfill its mandate in a controlled, effective and efficient manner.*	■ Board & Committees (Audit, Executive, Governance, Human Resources & Compensation) ■ Strategic Management Process ■ Enterprise Risk Management ■ Internal Audit process ■ Annual review of CDIC By-laws	■ Enterprise Risk Management (ERM), Strategic and Performance Management systems and reporting ■ Business Continuity / Resumption Plans (BCP) ■ HR Strategy, succession planning, training and compensation scheme ■ Internal audit as a strategic / risk management tool ■ 2004 OAG Special Examination ■ Corporate governance policy ■ Annual reviews of CDIC By-laws	■ ERM framework, annual sign-off and reporting regime in place by March 2005 ■ BCP in place and tested by March 2005 ■ Approval of updated HR Strategy and implementation by March 2005 ■ Annual achievement of all Internal Audit strategic and operational plans ■ No significant deficiencies resulting from Special Examination ■ Policies in place and regularly reviewed by Board of Directors ■ Annual Review conducted and any required revisions addressed
	Strong Partnerships *Enhance relationships with our partners (members, regulators, supervisors and suppliers) to better achieve CDIC's mandate.*	■ Consultation with membership ■ CDIC / OSFI Strategic Alliance Agreement ■ Joint external committees (SAC, sub-SAC, FISC, sub-FISC) ■ Existing partnership arrangements (OSFI, Bank of Canada, FCAC, Communications Canada) ■ International participation ■ Key suppliers inventory and relationships	■ Enhancing / leveraging information to members ■ Improve communications tools with OSFI and other strategic partners and increase efficiency for risk assessment issues ■ Proactive analysis of regulatory burden issues including a focused review of the overall cost of providing deposit insurance ■ Undertake research of specific deposit insurance issues in support of potential amendments to the *CDIC Act* and other related legislation towards the 2006 review of the *Bank Act* and related financial system legislation	■ Membership profile information available to members by March 2006 ■ Progress made in regard to ESIS project, improvements to communications infrastructure with strategic partners ■ Issues pertaining to CDIC identified and action plans in place by March 2005 ■ Issues papers developed by March 2005
	Deposit Insurance Awareness *Increase depositor awareness and promote the benefits and limitations of deposit insurance.*	■ Television advertising ■ 1-800 lines ■ Register of Insured Deposits ■ Updating and dissemination of information brochures ■ Public speaking engagements	■ Bridge from the existing to a new communications and deposit insurance awareness strategy and plan ■ Finalize revisions and implement revised *Deposit Insurance Information By-law*	■ Revised communications and deposit insurance awareness strategy and plan in place by March 2005 ■ Implications of new communications and deposit insurance awareness strategy and plan to be reflected in revised By-law by March 2005

Part 4: Financial and Resource Plans

The five-year financial Plan is based on the planning assumptions found in Appendix C.

Financial Performance – 2002/2003 and 2003/2004

This subsection provides an overview of CDIC's performance against its Plan for the fiscal years ending March 31, 2003 and 2004, and budgets to support the objectives for the fiscal year ending March 31, 2005.

Performance Against Plan – Financial Highlights

The five-year pro forma financial statements and the progression of the 2002/2003 and 2003/2004 Plans are included in Appendix D. This Appendix also includes the Corporation's financial results for 2002/2003 against its approved Plan for the same year, as well as the 2003/2004 forecast against the approved Plan. The following table highlights CDIC's performance in selected key areas for 2002/2003 and 2003/2004.

Key Financial Highlights

For the years ending March 31
($ millions)

	2003 Approved Budget and Plan	2003 Actual	2004 Approved Budget and Plan	2004 Forecast
Premium Revenue	80	76	78	109
Interest on Cash and Investments	24	32	39	35
Operating Expenses*	27*	26*	25	23
Net Operating Income**	–	6	14	12
Claims Receivable	–	18	–	18
Allowance for Loss	–	4	–	7
Provision for Guarantees	–	5	–	4
Provision for Insurance Losses	400	550	500	550
Surplus	654	539	690	661
Capital Expenditures***	0.9	1.0	1.8	1.6

* The level of operating expenses approved in the Corporate Plan 2002/2003 to 2006/2007 was $24 million. An additional $3.0 million budget was approved by the Board of Directors to allow the Corporation to complete a restructuring to streamline its overall workflow and processes, as well as to reduce future operating costs. As a result, included in the Corporation's operating expenses for the year ended March 31, 2003, are restructuring costs of $2.6 million relating to employee departures.

** Interest income less operating expenses.

*** The level of capital expenditures approved in the 2003/2004 Corporate Plan was $700 thousand. During the year, the Board of Directors approved an additional capital budget of $1.115 million for the completion of leasehold improvements to the Corporation's premises.

104-05442/

2002/2003 Actual to Plan

Premium revenue of $76 million was $4 million lower than planned, due to a combination of lower than planned growth in insured deposits and the movement of members between premium categories.

Interest on cash and investments for the year ended March 31, 2003, was $32 million or $8 million higher than planned. This positive variance reflects higher than planned yields on investments during the year.

The Corporation had total operating expenses of $26 million compared to a revised budget amount of $27 million (original budget of $24 million). During the year, CDIC's Board of Directors approved a one-time budget of $3.0 million in support of the Corporation's organizational restructuring. As a result, included in the Corporation's operating expenses for the year ended March 31, 2003, are restructuring costs of $2.6 million relating to employee departures.

The balance of claims receivable was $18 million higher than Plan due to timing differences in the expected recoveries from various estates of failed member institutions.

The allowance for loss on claims receivable was $4 million higher than Plan due to delays in expected recoveries and wind-up of estates of failed member institutions.

The provision for guarantees was $5 million higher than Plan due to timing differences on payments under the Toronto-Dominion Bank deficiency coverage agreements.

The provision for insurance losses (described in Appendix D) was $150 million higher than planned. Of this amount, a $100 million increase was recorded in 2001/2002, largely as a result of enhancing the provisioning methodology. An additional $50 million was recorded in 2002/2003 to reflect the change in the risk profile of the Corporation's membership during the year.

The year-end surplus of $539 million was $115 million lower than planned. This variance reflects a $97 million lower than planned opening surplus balance and lower than planned net income for the year ended March 31, 2003.

Overall capital expenditures were higher than budgeted due to unplanned leasehold improvements to the Corporation's premises.

2003/2004 Forecast to Approved Plan

Premium revenue is forecast to be $31 million higher than Plan, resulting primarily from the movement of members between premium categories and higher than anticipated growth in insured deposits.

Interest on cash and investments is projected to be $4 million lower than Plan due to lower than planned yields on investments.

Operating expenses are projected to be $2 million lower than Plan. As a result of the organizational restructuring that took place in 2002/2003, the Corporation is forecasting a savings in salaries and other personnel costs of approximately $2 million from the planned amounts.

Claims receivable are projected to be $18 million higher than the Plan. This variance is caused by expected recoveries from estates being delayed to future periods.

The allowance for loss on claims is projected to be $7 million higher than the Plan. This is due to delays in expected recoveries and wind-up of estates of failed member institutions and additional allowances for loss of $3 million recorded during the year.

The provision for guarantees is forecast to be $4 million higher than Plan due to timing differences on payments required under the Toronto-Dominion Bank deficiency coverage agreements.

The provision for insurance losses is forecast to be $50 million higher than Plan. This variance reflects a $50 million adjustment to the provision for insurance losses in the Corporation's 2002/2003 fiscal year.

The accumulated surplus is projected to be $29 million lower than Plan. Information is available in the progression of the 2002/2003 and 2003/2004 Plans found in Appendix D (Statement of Income and Surplus).

Capital expenditures, including leasehold improvements, are expected to be less than budgeted as a portion of the leasehold improvement costs were incurred in the Corporation's 2002/2003 fiscal year.

Five-Year Financial Plan

The Corporation forecasts premium revenue of $112 million for its fiscal year ending March 31, 2005.

The premium revenue for the fiscal years 2004/2005 to 2008/2009 is based on the same premium rates used in 2003/2004 for all four premium categories. For planning purposes, the distribution of member institution ratings across premium categories is assumed to be the same as in the year ending March 31, 2004, and the annual growth of insured deposits is forecast to be 3 per cent. Premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment, the risk profile of its membership, and the actual and projected level of ex ante funding relative to the target range. Accordingly, the actual premium revenue for the planning period may vary from the figures included in this Plan.

Over the five-year planning period, premium revenue is forecast to total $593 million and interest income on investments and other revenue are forecast to total $253 million. Operating expenses are budgeted at $124 million. The Corporation is subject to federal income tax and is required to pay income taxes on its taxable income.[1] CDIC has tax losses that can be carried forward to reduce future years' earnings for tax purposes. These tax losses expire in the Corporation's 2004/2005 fiscal year and, as such, taxable income earned in subsequent years will be subject to corporate income tax.

The adequacy of provisions for losses is assessed on an annual basis and, if necessary, adjustments are recorded. As mentioned earlier, for financial planning purposes, no failures are projected during the planning period. In the event of a failure, CDIC's provisions and surplus may be affected adversely.

The Financial Plan reflects the fact that the net realizable value of all outstanding claims receivable, which was $14 million at March 31, 2003, will be eliminated within the planning period. It is planned that $8 million will be recovered against outstanding claims during the fiscal year ending March 31, 2005. An additional $3 million adjustment to the Allowance and Provision for Loss will be reflected on the 2004/2005 Statement of Income and Surplus in order to account for uncollectible claims receivable.

The guarantee liability for the Toronto-Dominion Bank under the deficiency coverage agreements, forecast to be $4 million as at March 31, 2004, is not expected to be retired until the year ending March 31, 2006. CDIC has sufficient funds available to meet payments under these guarantee obligations.

[1] Under the provisions of the *Income Tax Act*, the Corporation's premium revenue is not taxable. As such, the Corporation's source of taxable income is its interest revenue on cash and investments. From this amount, allowable expenditures are deducted in order to arrive at its net income for tax purposes.

An accumulated surplus of $793 million is forecast as at March 31, 2005, and is expected to grow to $1,355 million as at March 31, 2009, consistent with the planning premises in Appendix C.

CDIC does not receive government appropriations to fund its operations. All of its funding needs are covered by premiums assessed against member institutions and interest earned on cash and investments. No borrowings or borrowing costs are projected over the planning period.

Operating expenses for 2004/2005 are budgeted to be approximately $1 million lower than those originally budgeted for 2003/2004. This reduction results principally from savings generated by the organizational restructuring completed in 2002/2003.

Operating Budget – 2004/2005

For the years ending March 31
($ millions)

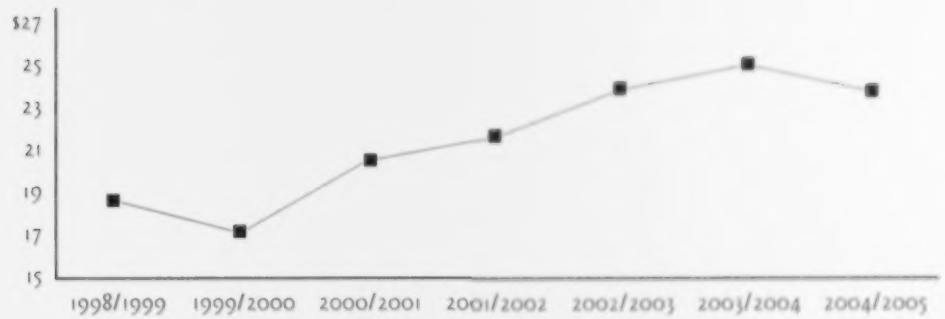
	2003 Actual	2004 Plan	2004 Forecast	2005 Plan
REVENUE				
Premiums (Note 1)	76	78	109	112
Other adjustments and recoveries (Note 2)	(38)	17	3	13
	38	95	112	125
OPERATIONS				
Income				
Interest income	32	39	35	41
Expenses				
Salaries and other personnel costs	15	13	11	12
Inspection, legal and other fees	2	2	2	2
Premises	3	3	3	3
Public awareness	2	2	2	2
General expenses	3	3	3	3
Data processing	1	2	2	2
	26	25	23	24
Net Operating Income	6	14	12	17
Net Income Before Income Tax Benefit/Expense	44	109	124	142
(Increase)/Reduction in future income tax asset	(9)	5	2	10
Net Income	53	104	122	132

Note 1: The premium revenue is based on the following assumptions: premium rates are the same as those in 2003/2004 for all four premium categories; the distribution of member institution ratings across premium categories is assumed to be the same as in the year ending March 31, 2004; and an annual growth of insured deposits of 3 per cent.

Note 2: Includes recoveries of amounts from estates that were previously written off and post-liquidation interest.

The following chart depicts the history of CDIC's Operating Expenditures Budget from 1998/1999 to 2004/2005.

Operating Expenditures Budget
($ Millions)



Capital Budget – 2004/2005

The budget for capital expenditures in 2004/2005 is $700,000.

The capital budget is summarized as follows:

Analysis of Capital Plans
For the years ending March 31
($ thousands)

	2003 Actual	2004 Plan	2004 Forecast	2005 Plan
Furniture and Equipment	130	100	100	100
Computer Hardware	668	600	600	600
Leasehold Improvements*	204	1,115	910	0
Total	1,002	1,815	1,610	700

* During the year, the Board of Directors approved an additional capital budget of $1.115 million for the completion of leasehold improvements in the Corporation's offices.

Upgrades to CDIC's information systems will continue in 2004/2005 in accordance with a life-cycle plan as outlined in CDIC's Information Systems Strategic Plan. Additional equipment will be purchased in support of the business strategies of Readiness and Sound Governance as described in Part 3.

Borrowing Plan

Debt Management

At December 31, 2003, CDIC had no debt outstanding and does not anticipate any new borrowing activity over the planning period. CDIC's remaining obligations are in respect of ongoing guarantees under deficiency coverage arrangements for which CDIC has adequate cash resources.

Under its treasury policies, the Corporation's financings are to be matched within certain parameters to cash and maturing short-term investments, anticipated premium revenues and recoveries of claims. The Risk Management Unit (RMU) is responsible for identifying, measuring, monitoring and reporting financial risk exposure to the Chief Financial Officer in a manner consistent with Board-approved treasury policies. The RMU meets throughout the year.

Borrowing Plan

Pursuant to Section 10.1 (1) of the *CDIC Act*, at the Corporation's request, the Minister can make loans to CDIC from the Consolidated Revenue Fund (CRF) on such terms and conditions that the Minister may establish. The *CDIC Act* also provides that CDIC can borrow by means other than the CRF. Total principal indebtedness from all sources is not to exceed $6 billion or such greater amount as may be authorized by Parliament under an appropriation act. The Act also allows the Minister to charge CDIC a credit enhancement fee in respect of any borrowings.

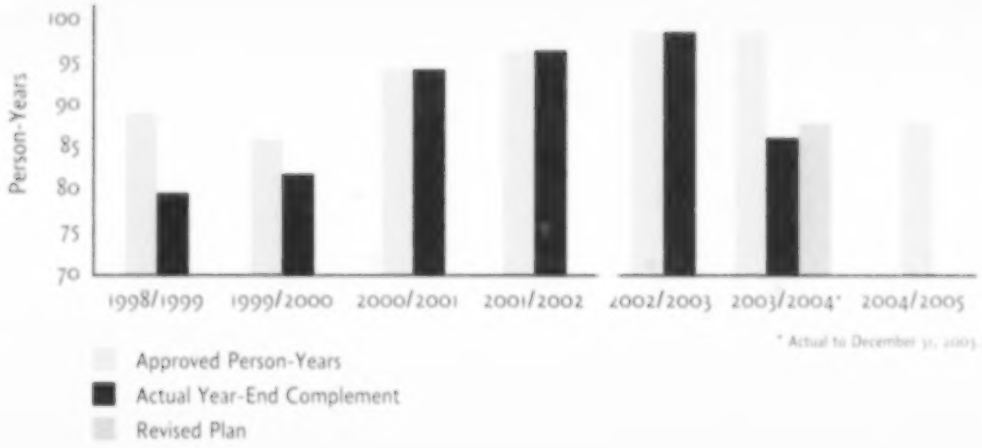
CDIC has the ability to borrow funds, if required, by issuing securities such as commercial paper and medium-term notes in domestic and other markets. An information memorandum to support this program has been developed. In the event funding is required, the program would be adjusted to satisfy any borrowing activity over the planning period (although borrowings are not anticipated during the planning period). Any debt issuance within the borrowing program requires specific approval of the Board of Directors and authorization by the Minister.

CDIC has approved a general treasury policy, as well as treasury-related policies in respect of investments, debt management and risk management. As required under the policies, they are subject to regular review (at least annually) by management and any changes require authorization by the Board of Directors.

Historically, CDIC has adopted a strategy that its investment portfolio is to be used as a first call on liquidity in the event of an intervention. This strategy implies that the investment portfolio would be positioned toward low-risk and highly liquid instruments. As CDIC is expecting its investment portfolio to grow, a third party review of CDIC's strategy was undertaken to align its investment policy with CDIC's environment and business strategies. As a result of this review, CDIC adjusted its investment portfolio to provide for improvement in portfolio yield characteristics by extending term in highly rated credit instruments. The changes in its investment policy provide opportunities for additional yield with a relatively minor increase in the level of risk taken.

CDIC has in place credit facilities with its banker for up to $10 million for cash management purposes. The credit facility is specifically exempt from the credit enhancement fee that applies to other borrowings. CDIC does not anticipate drawing on its credit facility over the planning period.

Human Resource Levels



Supporting Human Resource Requirements

In the spring of 2003, in order to address evolving workloads in various areas, the need to control operating costs, to invoke appropriate succession planning and provide a strong organizational base for the future, the Corporation underwent a significant reorganization. This resulted in a reduction of 12 per cent of the permanent work force and brings the Corporation back to the person-year levels of the late 1990s. The following chart presents CDIC's human resource levels from 1998/1999 to present, as well as those planned for 2004/2005.

Below is an overview of the human resource requirements for the planning period.

Human Resource Requirements

	2003/2004 Plan	2003/2004 Revised*	2004/2005 to 2008/2009 (Plan)
Finance & Administration Division (including Information Systems)	41	34	34
Insurance & Risk Assessment Division	26	24	24
Field Operations Division	14	0	0
Corporate Affairs Division	0	18	18
Executive Division	18	12	12
Total	99	88	88

* Reflects the new organization structure implemented April 1, 2003.

OVERVIEW OF CDIC

The Canada Deposit Insurance Corporation was established in 1967 by the *Canada Deposit Insurance Corporation Act*. The Corporation is, for all purposes, an agent of Her Majesty in right of Canada and is a Crown corporation named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*.

The Corporation reports to Parliament through the Minister of Finance, who has delegated certain responsibilities for CDIC matters to the Minister of State (Financial Institutions). CDIC's Board of Directors is comprised of the Chairperson, the Governor of the Bank of Canada, the Deputy Minister of Finance, the Commissioner of the Financial Consumer Agency of Canada, the Superintendent and a Deputy Superintendent, or an officer of the Office of the Superintendent of Financial Institutions. As well, there are five private sector directors. The Governor in Council appoints the Chairperson, the five independent private sector directors, and the President and CEO.

The Corporation's objects, as set out in its legislation, are to provide insurance against the loss of part or all of deposits, to be instrumental in the promotion of standards of sound business and financial practices for member institutions, and to promote and otherwise contribute to the stability of the financial system in Canada. These objects are to be pursued for the benefit of persons having deposits with member institutions and in such a manner as will minimize the exposure of the Corporation to loss.

To carry out its work, in assessing and managing its deposit insurance risk, CDIC has the power to set conditions of membership (by way of its *Policy of Deposit Insurance* and its *Standards of Sound Business and Financial Practices* for member institutions), control the entry of new members, assess deposit insurance premiums and take insurance action, when required (e.g., closing weak members, reimbursing insured depositors, and making claims and recovering assets from the estates of failed members).

Except in certain circumstances (i.e., the conduct of special and preparatory examinations to clarify CDIC's risk), CDIC has no supervisory role. In support of the assessment of risk in its membership, under the *CDIC Act*, the Corporation relies on the Office of the Superintendent of Financial Institutions and provincial regulators to conduct annual examinations of member institutions on its behalf. However, CDIC works closely with these regulators and provides input when the scope of the annual examination is determined and, in particular, in determining actions to be taken against member institutions, where circumstances warrant.

CDIC has also received ancillary powers beyond those found in its own governing legislation. Part X of the *Financial Administration Act*, for example, sets out provisions applicable to Crown corporations. Under the *Cooperative Credit Associations Act*, the Corporation may make short-term loans to an association or to a deposit protection agency, as defined in the legislation,

to enable them to meet their requirements for liquid funds. In such cases, CDIC does not insure the deposits or debt instruments of associations and deposit protection agencies. CDIC, in effect, acts as a conduit whereby funding from the federal government flows to these institutions, and thereby incurs no financial liability or risk. To date, no requests have been made under this Act.

Membership

CDIC membership is limited to banks, federally-incorporated trust or loan companies, provincially-incorporated trust or loan companies, and associations to which the *Cooperative Credit Associations Act* applies. To obtain membership, an application must be submitted to CDIC and approved by its Board of Directors. Provincially-incorporated institutions must be authorized by the province of incorporation to apply for deposit insurance.

Deposit Insurance Protection

Under the CDIC Act, the maximum basic protection for eligible deposits is $60,000 per depositor (principal and interest combined) in each member institution. CDIC provides separate protection for joint deposits, deposits held in trust and deposits held in registered retirement savings plans and in registered retirement income funds. Deposits are not insured separately in each branch office of a member institution.

Premiums

The Corporation is funded by premiums that are assessed on the insured deposits of member institutions as at April 30 of each year. CDIC utilizes a differential premiums structure having four premium categories, the rate for each category ranged in 2003/2004 from 1/6th of 1 per cent to 1/48th of 1 per cent of insured deposits. In 2003/2004, member institutions paid $109 million in premiums.

Deposits in Quebec

The province of Quebec has a deposit insurance plan of its own under the administration of the Autorité des marchés financiers. Under the terms of an agreement between CDIC and the Autorité des marchés financiers, deposits made in Quebec with provincially-incorporated members are insured by the Autorité des marchés financiers, and deposits made outside Quebec with such members are insured by CDIC. The maximum aggregate repayment from both agencies would not exceed $60,000. Deposits made with federally-incorporated members are insured by CDIC, regardless of the province in which the deposit was made.

Board of Directors

As at December 31, 2003

Ronald N. Robertson
Chairman of the Board
Canada Deposit Insurance Corporation

John Doran
Assistant Superintendent, Supervision
Office of the Superintendent of
Financial Institutions
(ex officio)

Bill Knight
Commissioner, Financial Consumer
Agency of Canada
(ex officio)

Grant Morash
Financial Advisor
Halifax

Julie Dickson
Assistant Superintendent
Regulation Sector
Office of the Superintendent
of Financial Institutions
(alternate for the Superintendent of Financial Institutions)

Tracey Bakkeli
T. Bakkeli Consultants Inc.
Regina

H. Garfield Emerson
National Chairman and Senior Partner
Fasken Martineau DuMoulin LLP
Toronto

Nicholas Le Pan
Superintendent of Financial Institutions
(ex officio)

Darryl J. Raymaker
Partner
Raymaker, Bontorin
Calgary

David Longworth
Deputy Governor
Bank of Canada
(alternate for the Governor of the Bank of Canada)

David A. Dodge
Governor of the Bank of Canada
(ex officio)

Claude Huot
Consultant in economic development
Le Groupe Stragesult
Montreal

Kevin G. Lynch
Deputy Minister of Finance
(ex officio)

Frank Swedlove
Assistant Deputy Minister
Financial Sector Policy Branch
Department of Finance, Canada
(alternate for the Deputy Minister of Finance)

CDIC Officers

As at December 31, 2003

Jean Pierre Sabourin
President and Chief Executive Officer

Michèle Bourque
Vice-President
Insurance and Risk Assessment

Guy L. Saint-Pierre
Executive Vice-President and
Chief Operating Officer

M. Claudia Morrow
Vice-President, Corporate Affairs,
General Counsel and Corporate Secretary

Thomas J. Vice
Vice-President, Finance and Administration
and Chief Financial Officer

Organizational Structure

As at December 31, 2003

Summary of Key Historical Facts

Fact	Most Recent Data (All figures are as at *March 31, 2003*, unless otherwise stated.)	
Year of incorporation	1967	
Incorporation	Crown corporation – Part I, Schedule III of the *Financial Administration Act*	
Operating expenses – 2002/2003	$25.7 million	
Capital expenses – 2002/2003	$0.7 million	
Net income – 2002/2003	$52.7 million	
Surplus	$539 million	
Provision for Insurance Losses	$550 million	
Approved permanent employee positions – 2003/2004	88	
Number of member institutions – December 31, 2003	Domestic banks and subsidiaries:	38
	Domestic trust and loan companies:	24
	Foreign bank subsidiaries:	25
	Total:	*87*
	Federal institutions – banks:	35
	Federal institutions – trust and loan companies:	45
	Provincial institutions:	7
	Total:	*87*
Total insured deposits – April 30, 2003	Domestic banks and subsidiaries:	$339.7 billion
	Foreign bank subsidiaries:	$16.0 billion
	Domestic trust and loan companies:	$7.6 billion
	Total:	*$363.3 billion*
	Federal institutions:	$362.4 billion
	Provincial institutions:	$0.9 billion
	Total:	*$363.3 billion*
History of premium rate changes	1967: 1/30 of 1%	
	1986: 1/10 of 1%	
	1993: 1/8 of 1%	
	1994: 1/6 of 1%	
	1999: differential premiums	

Summary of Key Historical Facts (continued)

Fact	Most Recent Data (All figures are as at March 31, 2003, unless otherwise stated.)
2003/2004 premiums assessed	$109 million
Total premiums assessed since 1967	$5.6 billion
Total premium rebates reimbursed to member institutions since 1967	$9 million
Number of member failures since 1967	43
Total insured deposits of failed member institutions protected since 1967	$23.4 billion ($25.9 billion in deposits less $2.5 billion uninsured)
Failures by resolution method:	
• formal liquidation	24
• management/agency agreement	10
• CDIC-assisted commercial transaction	9
Number of failures where the insured deposits were made available to depositors by payment from CDIC or a third party, or by transfer to another member institution	25
Total interest paid on CRF loans since 1967	$1.74 billion
Recoveries to date of litigation against directors, officers and auditors	$200 million
Total income taxes paid by CDIC since 1967	$28 million
Total dividends paid to the Government since 1967	$5 million
Website	http://www.cdic.ca
Website visits during 2003	245,000
Toll-free telephone number	1-800-461-CDIC
Toll-free calls received during 2003	13,000

BUSINESS MODEL

CDIC has developed a business model to encapsulate the way in which the Corporation conducts its business in light of its legislation and overall environment. The business model reflects CDIC's position as an integral part of Canada's financial safety net, with its own legislated mandate. CDIC's Board of Directors and management activities are considered under the umbrella category of governance. This also reflects the importance of strategic management and enterprise risk management which are summarized in sections of this Appendix that follow. The importance of accountability is also highlighted in the business model, as are the major functions of the Corporation in fulfilling its mandate.

CDIC BUSINESS MODEL

BUSINESS MODEL

CDIC has developed a business model to encapsulate the way in which the Corporation conducts its business in light of its legislation and overall environment. The business model reflects CDIC's position as an integral part of Canada's financial safety net, with its own legislated mandate. CDIC's Board of Directors and management activities are considered under the umbrella category of governance. This also reflects the importance of strategic management and enterprise risk management, which are summarized in sections of this Appendix that follow. The importance of accountability is also highlighted in the business model, as are the major functions of the Corporation in fulfilling its mandate.

CDIC BUSINESS MODEL

CANADA'S FINANCIAL SAFETY NET – THE REGULATORY/SUPERVISORY SYSTEM

CDIC, Bank of Canada, OSFI, Department of Finance, FCAC, Provincial Regulators and Deposit Insurers

LEGISLATIVE ENVIRONMENT

CDIC ACT

CDIC's Business Objectives

For the Benefit of Depositors:

- Provide Deposit Insurance
- Promote Standards of Sound Business and Financial Practices
- Contribute to the Stability of the Financial System

...while minimizing exposure to loss

OTHER LEGISLATION, STATUTORY REQUIREMENTS AND GUIDELINES, INCLUDING:

- Financial Administration Act
- Treasury Board Guidelines

GOVERNANCE

BOARD OF DIRECTORS

Strategic and Policy Direction

EXECUTIVE COMMITTEE	GOVERNANCE COMMITTEE	HUMAN RESOURCES AND COMPENSATION COMMITTEE	AUDIT COMMITTEE

ACCOUNTABILITY

Corporate Plan
Annual Report
Corporate Scorecard

STRATEGIC MANAGEMENT

CDIC's Business Strategies:

- Readiness
- Sound Governance
- Strong Partnerships
- Deposit Insurance Awareness

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

CDIC's Key Risk Categories:

- Insurance
- Operational
- Reputational
- Financial

MAJOR FUNCTIONS

- Policy Development
- By-law Review & Development
- Amendments to Legislation
- Standards of Sound Business & Financial Practices
- Depositor Communication & Awareness
- Internal Communications
- Liaison with Stakeholders
- International

- Risk Assessment
- Insurance
- Member Compliance with Legislation & By-laws
- Failure Resolution (Intervention)
- Payout Management
- Claims & Recoveries Management
- Payment Obligations
- Return of Insured Deposits & Differential Premiums Systems

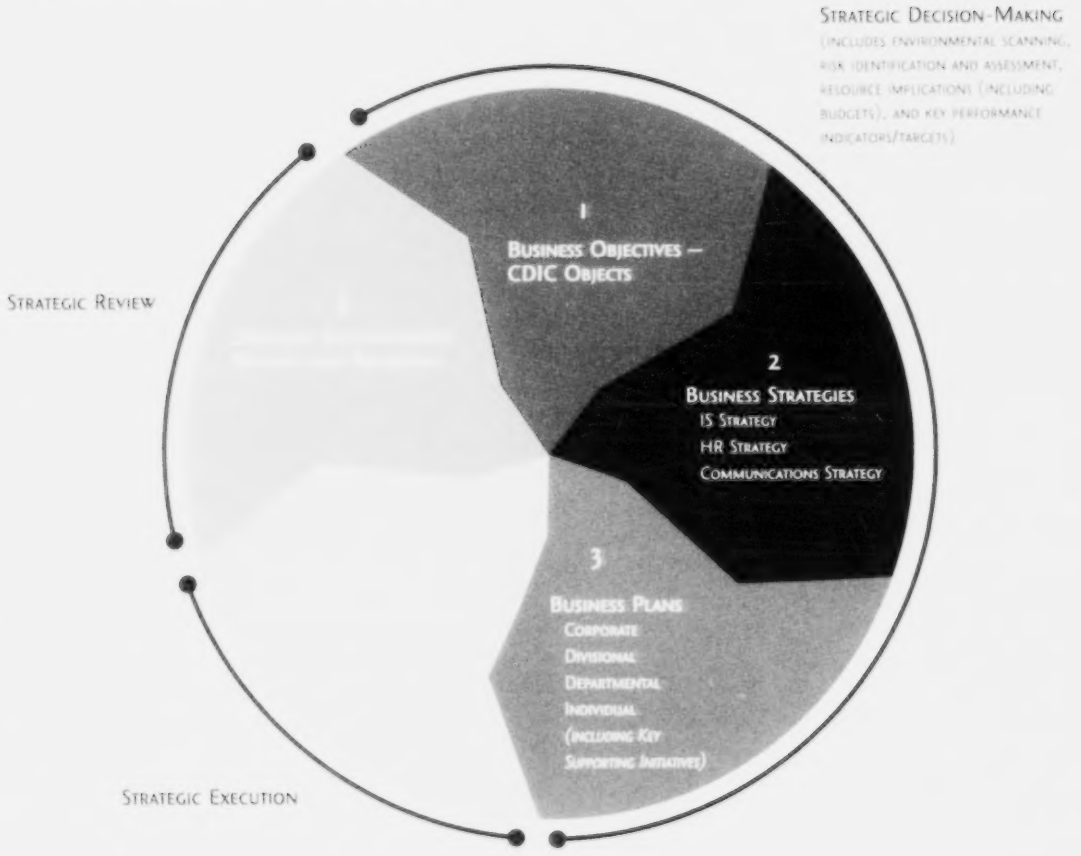
- Litigation Management
- Asset & Liability Management
- Finance & Treasury
- Human Resources Management
- Legal & Corporate Secretariat
- Information Systems Technology & Management
- Administration
- Internal Audit

CONTROL ENVIRONMENT

Strategic Management Process Model

In conducting its corporate planning, CDIC follows a Strategic Management Process Model to assist in establishing long-term strategic directions taking into account environmental issues and identified risks. The model was developed by CDIC based on the Corporation's *Standards of Sound Business and Financial Practices* respecting strategic management, adapted to reflect that CDIC is a public policy Crown corporation rather than a private-sector commercial enterprise.

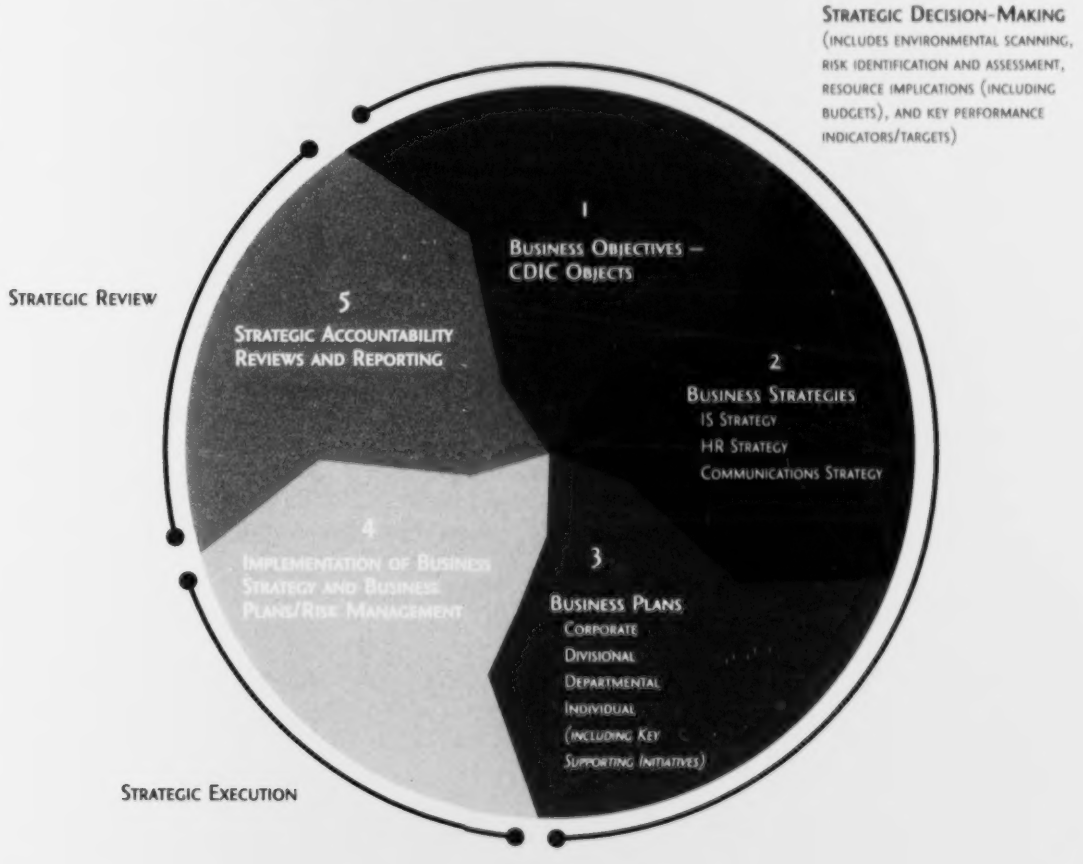
CDIC's Strategic Management Process Model



Strategic Management Process Model

In conducting its corporate planning, CDIC follows a Strategic Management Process Model[1] to assist in establishing long-term strategic directions taking into account environmental issues and identified risks. The model was developed by CDIC based on the Corporation's *Standards of Sound Business and Financial Practices* respecting strategic management, adapted to reflect that CDIC is a public policy Crown corporation rather than a private-sector commercial enterprise.

CDIC's Strategic Management Process Model



[1] Strategic management is the process of ensuring that business operations are planned, authorized, properly implemented and monitored. Effective strategic management entails:

- Strategic decision-making – establishing business objectives for the organization and deciding on an entity-wide strategy for achieving them;
- Strategic execution – developing and implementing business plans to carry out the business strategy; and
- Strategic review – subjecting the business strategy and plans to regular review against current and anticipated conditions as well as results.

Definitions

There are a number of terms and concepts used in the Strategic Management Process Model that are central to this Corporate Plan:

Business Objectives

For a public sector organization such as CDIC, its statutory mandate or objects.

Business Strategies

The description of how CDIC's business objectives are to be achieved, which provides a mechanism to ensure that its affairs are conducted and evaluated in comparison with the Corporation's business objectives.

Environmental Scan

The review of internal and external issues comprising the environment within which CDIC operates conducted to identify the risks that may impact on CDIC's ability to achieve its business objectives, strategies and plans.

Risk Identification and Assessment

Two components of a larger risk management process. CDIC identifies and assesses its risks through environmental scanning, continuous risk self-assessment and also through its ongoing enterprise risk management process.

Business Plans

The description (including performance indicators related thereto) of the initiatives that CDIC will conduct in implementing its business strategies.

Enterprise Risk Management (ERM)

The comprehensive, systematic and disciplined process by which CDIC identifies, assesses, manages, monitors and reports, at any point in time, the significant risks inherent in its business objectives, strategies, plans and affairs.

Strategic Accountability Reviews and Reporting

The assessment of an organization's business objectives, business strategy and business plans on an ongoing basis (and collectively at least once a year) to ensure that they remain appropriate and prudent.

The regular reporting on the implementation of the business strategy and business plans for significant operations, and on actual operating and financial results compared with forecast results. These reports also enable an organization to assess the appropriateness and ongoing effectiveness of its strategic management process.

CDIC uses a Corporate Scorecard to describe and report on its objectives, strategies, initiatives and its performance against key indicators.

Enterprise Risk Management

CDIC incorporates risk identification and management into its planning and strategic management processes. It has developed the following Enterprise Risk Management (ERM) Process model for this purpose. CDIC's risks stem from its business objectives, strategies, plans and operations. ERM identifies these risks and opportunities for their management. The circular nature of the model reflects the continuous process of risk management and its direct link to a sound strategic management regime.

CDIC has identified the following key risks:

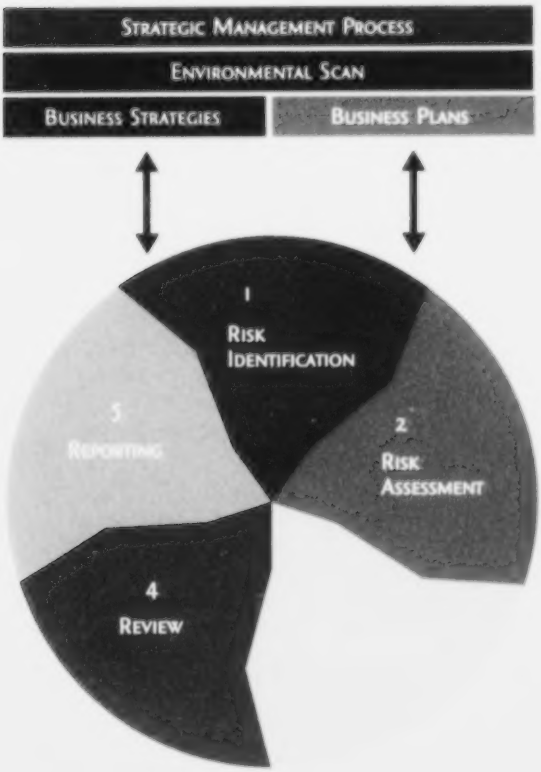
Insurance Risk: CDIC's risk of loss associated with insuring deposits.

Financial Risk: The risk associated with managing and accounting for CDIC's assets and liabilities, both on- and off-balance sheet.

Operational Risk: The risk of loss, whether direct or indirect, to which CDIC is exposed that is attributable to the possibility of disruptions in its operations caused by external events, human error, or the inadequacy or failure of processes, policies, procedures or controls.

Reputational Risk: The risk of CDIC's credibility, or confidence in it, being impaired.

CDIC's Enterprise Risk Management Process Model



Enterprise Risk Management

CDIC incorporates risk identification and management into its planning and strategic management processes. It has developed the following Enterprise Risk Management (ERM) Process model for this purpose. CDIC's risks stem from its business objectives, strategies, plans and operations. ERM identifies these risks and opportunities for their management. The circular nature of the model reflects the continuous process of risk management and its direct link to a sound strategic management regime.

CDIC has identified the following key risks:

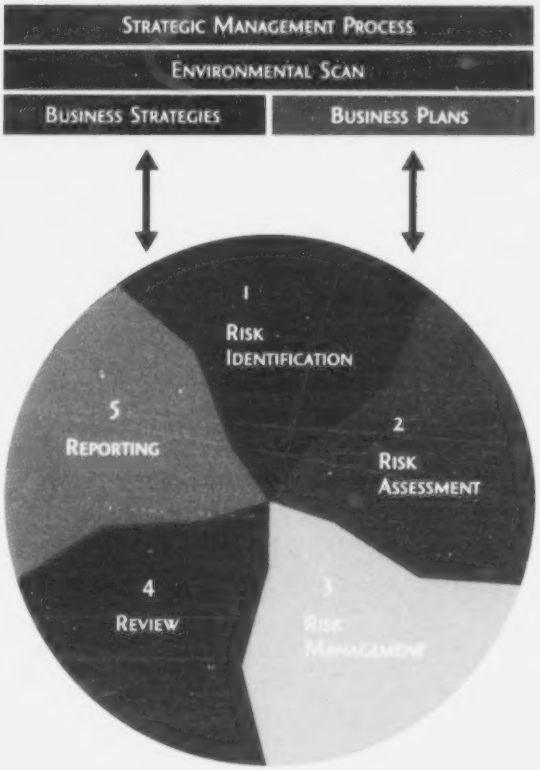
Insurance Risk: CDIC's risk of loss associated with insuring deposits.

Financial Risk: The risk associated with managing and accounting for CDIC's assets and liabilities, both on- and off-balance sheet.

Operational Risk: The risk of loss, whether direct or indirect, to which CDIC is exposed that is attributable to the possibility of disruptions in its operations caused by external events, human error, or the inadequacy or failure of processes, policies, procedures or controls.

Reputational Risk: The risk of CDIC's credibility, or confidence in it, being impaired.

CDIC's Enterprise Risk Management Process Model



Planning Assumptions for the Period

Planning assumptions are the core premises upon which our Corporate Plan and all supporting business plans and resource budgets are based. In areas of uncertainty, they represent the Corporation's best estimation of what will realistically occur during the planning period.

The following assumptions have been used in preparing this five-year plan:

Statutory Objects

No changes to the statutory objects are anticipated during the planning period.

Regulatory and Supervisory System

The regulatory and supervisory system in Canada will continue to be based on close coordination and cooperation among safety-net participants. CDIC will continue to foster effective working relations in order to meet its mandate effectively.

Elements of Deposit Insurance

No significant change to the elements of deposit insurance is anticipated during the planning period. CDIC will continue to review and recommend necessary changes to key elements by keeping abreast of domestic and global developments.

Member Institution Failures

While CDIC seeks to minimize the risk and associated costs of failure of member institutions, both as an insurer and as an essential component of the financial safety net, it has to anticipate that losses may well occur. The current regulatory system in Canada is strong; nonetheless previous experience suggests that, from time to time, individual member institutions will face viability or solvency problems requiring intervention by CDIC. The timing and circumstances of such events are difficult and often impossible to predict with great certainty.

The Corporation's strategy is to be prepared and ready to meet any eventuality within our mandate. This means having access to funding and having plans in place to address potential intervention or failure resolution situations. The rapidly changing nature of the financial services industry requires CDIC to constantly reassess contingency plans to ensure that it can deal with the complexity and scope of a troubled member institution and find appropriate resolution methods of handling failing member institutions.

Although no failures of member institutions are reflected in the pro forma financial statements provided in this summary, CDIC has performed sensitivity analyses to estimate the potential effect of a range of hypothetical failure scenarios. CDIC can handle a payout of $1 billion with no requirement for additional funding. Payouts over that amount, especially one occurring during the first year or two of the current planning period, would necessitate CDIC borrowing additional funds.

Number of Member Institutions

Potential merger activity, acquisitions, opting-out and consolidation among CDIC's membership may result in the exit of some member institutions during the planning period. However, legislative changes brought about in 2001 have facilitated new entries by lowering capital requirements, offering alternative ownership structures and easing control restrictions. As a result, it is not expected that the total number of member institutions will change significantly during the course of the planning period.

Premium Revenue

Premium revenues are projected to total approximately $112 million for 2004/2005, based on the following Differential Premiums System rates: 1/48th of 1 per cent, 1/24th of 1 per cent, 1/12th of 1 per cent, and 1/6th of one per cent for categories 1 to 4, respectively. These rates are the same as the rates imposed in 2003/2004.

Pro forma premium revenue is projected based on the following assumptions: premium rates will remain the same throughout the planning period; the distribution of member institutions across premium categories will not change significantly; and the growth of insured deposits will average 3 per cent per year. Premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition and the actual and projected level of advance or ex ante funding relative to the target range (see **Ex Ante Funding** on next page), the economic environment and the risk profile of member institutions. Accordingly, the premium revenue for the planning period may be subject to material change.

Appropriations and Borrowings

CDIC does not receive government appropriations, nor does it plan to borrow funds during the planning period. Premium revenues, recoveries from claims receivable and interest income are projected to provide sufficient funding to meet outstanding obligations and operating expenses.

Investment Revenue

CDIC's investment revenue will continue to be governed by the investment policy approved by the Board of Directors at its March 2003 meeting. This policy supports CDIC's investment strategy, which is based on three principles:

1. Credit and market risk will be limited;
2. The investment portfolio will be the initial funding source for any intervention activity; and
3. Adherence to the *Financial Risk Management Guidelines* and the *Credit Policy Guidelines for Crown Corporations* (issued by the Minister of Finance), and CDIC's internal risk and investment policies will be maintained at all times.

Public Awareness

This Plan is based on the assumption that strategically focused public awareness initiatives will continue throughout the planning period.

Financial Position

CDIC anticipates that it will maintain a stable financial position throughout the planning period. The Corporation will manage its operations and costs effectively by regularly reviewing initiatives in relation to its changing environment. Activities are re-prioritized as appropriate in order to focus resources on the most important initiatives. Costs for unplanned activities are, whenever possible, absorbed within the existing operating budget. Operating budgets are developed without room for contingencies. Consequently, if CDIC is required to intervene in the affairs of a member institution, or if new initiatives need to be undertaken during the planning period that cannot be absorbed through re-prioritization within the existing budget, Board approval will be requested for additional financial resources.

Ex Ante Funding

Appropriate funding is integral to the proper functioning of a sound deposit insurance system. There must be a high degree of confidence that the resources available to CDIC will be sufficient to address the risks it faces. Therefore, as a matter of prudence, the Corporation should have an amount of advance or ex ante funding available for deposit insurance losses. CDIC has determined this amount of ex ante funding will consist of the aggregate of both the Surplus and the Provision for Insurance Losses as currently reported in our financial statements. The target range for the amount of ex ante funding for its Corporate Plan is set at between 40 and 50 basis points of insured deposits – which translates into a range of approximately $1.4 to $1.8 billion based on levels of insured deposits as at April 30, 2003.

Human Resources

A reorganization and downsizing of the Corporation took place effective April 1, 2003. The overall person-year count is expected to remain constant at the post-reorganization level throughout the planning period.

CDIC utilizes its reputation, knowledge base, and the specialized nature of its work to attract and retain a highly motivated and skilled work force. In keeping with its Human Resources Strategic Plan, CDIC will maintain strong core competencies in support of its business strategies and plans through ongoing succession planning, training and development. CDIC will continue to compete for specialized skills and abilities.

From time to time, CDIC may augment its core capacity of expert employees by outsourcing and utilizing contract personnel, consultants, insolvency and legal professionals, and other service providers should the need arise.

Leases

Ten-year leases are in place for CDIC's head office in Ottawa (expiring in 2010) and its Toronto office (expiring in 2011). Financial Plans in this document reflect lease costs for both offices.

Operating Budget

CDIC projects total revenue of $155 million (comprised of premium revenue of $112 million, interest income of $41 million and other recoveries of $2 million), net expenses of $13 million (operating expenses of $24 million less recoveries of amounts previously written off and other adjustments of $11 million) and a reduction in the future income tax asset of $10 million, resulting in net income of $132 million for 2004/2005.

Capital Budget

Capital expenditures for the planning period are related largely to information systems development and physical infrastructure maintenance. The budget for capital expenditures in 2004/2005 is $700,000. With the exception of computer hardware (amortized over three years), all capital assets are amortized over their useful lives in accordance with the rates prescribed by the Canada Customs and Revenue Agency for tax purposes.

Appendix D: Pro Forma Financial Statements and Key Supporting Accounting Polices

Pro Forma Balance Sheet

as at March 31

($ millions)

	2003 Actual	2004 Plan*	2004 Forecast	2005 Plan	2006 Plan	2007 Plan	2008 Plan	2009 Plan
ASSETS								
Cash & investments	1,066	1,179	1,190	1,342	1,486	1,624	1,768	1,920
Accounts receivable	5	5	5	5	–	–	–	–
	1,071	1,184	1,195	1,347	1,486	1,624	1,768	1,920
Capital assets	1	2	2	2	2	2	2	2
Claims receivable	18	–	18	–	–	–	–	–
Allowance for loss on claims receivable	(4)	–	(7)	–	–	–	–	–
	15	2	13	2	2	2	2	2
Future income tax asset	16	11	14	4	3	2	1	–
	1,102	1,197	1,222	1,353	1,491	1,628	1,771	1,922
LIABILITIES								
Accounts payable	8	7	7	7	6	7	6	7
Income tax payable	–	–	–	–	6	7	8	10
Provision for guarantees	5	–	4	3	–	–	–	–
Provision for insurance losses	550	500	550	550	550	550	550	550
	563	507	561	560	562	564	564	567
Surplus	539	690	661	793	929	1,064	1,207	1,355
	1,102	1,197	1,222	1,353	1,491	1,628	1,771	1,922

The projected amounts in this pro forma Balance Sheet reflect premium revenue for the years ending March 31, 2005 to 2009, that is based on the following assumptions: premium rates are the same as those in 2003/2004 for all four premium categories; the distribution of member institution ratings across premium categories is assumed to be the same as in the year ending March 31, 2004; and an annual growth of insured deposits of 3 per cent. Premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment, the risk profile of its membership, and the actual and projected level of ex ante funding relative to the target range. Accordingly, surplus levels and premium revenue for the planning period may vary from the figures included in this Plan.

* During 2003/2004, the Board of Directors approved an additional capital budget of $1.115 million for the completion of leasehold improvements in the Corporation's offices.

PRO FORMA STATEMENT OF INCOME AND SURPLUS

FOR YEAR ENDING MARCH 31

($ MILLIONS)

	2003 ACTUAL	2004 PLAN	2004 FORECAST	2005 PLAN	2006 PLAN	2007 PLAN	2008 PLAN	2009 PLAN
REVENUE								
Premiums*	76	78	109	112	115	118	122	126
Interest on cash and investments	32	39	35	41	46	50	55	59
Other revenue	–	–	–	2	–	–	–	–
	108	117	144	155	161	168	177	185
EXPENSES								
Adjustment to allowance and provisions for loss	46	2	3	3	–	–	–	–
Recovery of amounts previously written off	(8)	(19)	(6)	(14)	(6)	–	–	–
Operating expenses	26	25	23	24	24	25	25	26
	64	8	20	13	18	25	25	26
Net Income Before Income Tax Benefit/Expense	44	109	124	142	143	143	152	159
(Increase) / reduction in future income tax asset	(9)	5	2	10	1	1	1	1
Income tax expense	–	–	–	–	6	7	8	10
	(9)	5	2	10	7	8	9	11
Net Income	53	104	122	132	136	135	143	148
Surplus, beginning of year	486	586	539	661	793	929	1,064	1,207
Surplus, end of year	539	690	661	793	929	1,064	1,207	1,355

* The premium revenue for the fiscal years 2004/2005 to 2008/2009 is based on the following assumptions: premium rates are the same as those in 2003/2004 for all four premium categories; the distribution of member institution ratings across premium categories is assumed to be the same as in the year ending March 31, 2004, and an annual growth of insured deposits of 3 per cent. Premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment, the risk profile of its membership, and the actual and projected level of ex ante funding relative to the target range. Accordingly, surplus levels and premium revenue for the planning period may vary from the figures included in this Plan.

Pro Forma Statement of Cash Flows

For year ending March 31

($ millions)

	2003 Actual	2004 Plan*	2004 Forecast	2005 Plan	2006 Plan	2007 Plan	2008 Plan	2009 Plan
OPERATING ACTIVITIES								
Premium revenue received	75	78	109	112	115	118	122	126
Claims recovered	–	8	–	8	–	–	–	–
Interest revenue received	35	39	35	41	46	50	55	59
Recovery of amounts previously written off	8	19	6	14	6	–	–	–
Other amounts received	1	–	–	2	5	–	–	–
Payments of guarantees	(10)	(4)	(1)	(1)	(3)	–	–	–
Payment of income taxes	–	–	–	–	–	(6)	(7)	(8)
Payments to suppliers and employees	(24)	(23)	(23)	(23)	(24)	(24)	(24)	(25)
Capital assets purchased	(1)	(2)	(2)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Cash flows from operating activities	84	115	124	152	144	137	145	151
INVESTING ACTIVITIES								
Cash flows used in investing activities	(56)	(1)	–	–	–	1	(1)	1
CASH AND INVESTMENTS								
Increase during the year	28	114	124	152	144	138	144	152
Balance, beginning of year	1,038	1,065	1,066	1,190	1,342	1,486	1,624	1,768
Balance, end of year	1,066	1,179	1,190	1,342	1,486	1,624	1,768	1,920

The projected amounts in this pro forma Statement of Cash Flows reflect premium revenue for the years ending March 31, 2005 to 2009, that is based on the following assumptions: premium rates are the same as those in 2003/2004 for all four premium categories; the distribution of member institution ratings across premium categories is assumed to be the same as in the year ending March 31, 2004; and an annual growth of insured deposits of 3 per cent. Premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment, the risk profile of its membership, and the actual and projected level of ex ante funding relative to the target range. Accordingly, surplus levels and premium revenue for the planning period may vary from the figures included in this Plan.

* During 2003/2004 the Board of Directors approved an additional capital budget of $1.115 million for the completion of leasehold improvements in the Corporation's offices.

PRO FORMA STATEMENT OF NET INCOME

FOR YEAR ENDING MARCH 31

($ MILLIONS)

	2003 Actual	2004 Plan	2004 Forecast	2005 Plan	2006 Plan	2007 Plan	2008 Plan	2009 Plan
REVENUE								
Premiums*	76	78	109	112	115	118	122	126
Other adjustments and recoveries**	(38)	17	3	13	6	-	-	-
	38	95	112	125	121	118	122	126
OPERATIONS								
Income								
Interest income	32	39	35	41	46	50	55	59
Expenses								
Salaries and other personnel costs	15	13	11	12				
Inspection, legal and other fees	2	2	2	2				
Premises	3	3	3	3				
Public awareness	2	2	2	2				
General expenses	3	3	3	3				
Data processing	1	2	2	2				
	26	25	23	24	24	25	25	26
Net Operating Income	6	14	12	17	22	25	30	33
Net Income Before Income Tax Benefit/Expense	44	109	124	142	143	143	152	159

Note: *Although total operating expenses have been estimated for the entire planning period, detailed breakdowns by category are not developed beyond 2004/2005.*

* The premium revenue for the fiscal years 2004/2005 to 2008/2009 is based on the following assumptions: premium rates are the same as those in 2003/2004 for all four premium categories; the distribution of member institution ratings across premium categories is assumed to be the same as in the year ending March 31, 2004; and an annual growth of insured deposits of 3 per cent. In accordance with past CDIC practice, premium rates are fixed annually considering the Corporation's financial condition, the economic environment, the risk profile of its membership, and the actual and projected level of ex ante funding relative to the target range. Accordingly, surplus levels and premium revenue for the planning period may vary from the figures included in this Plan.

** Includes recoveries of amounts from estates that were previously written off and post-liquidation interest.

Supporting Accounting Policies

Basis of Preparation

The Corporation's financial statements are prepared in accordance with generally accepted accounting principles. The financial statements do not reflect the assets, liabilities or operations of failed member institutions in which the Corporation has claims.

Cash and Short-Term Investments and Investments

Short-term investments and investments, consisting of marketable securities and term deposits, are carried at cost as they are intended to be held to maturity.

Claims Receivable

Claims against member institutions arise from the subrogation of the rights and interests of depositors to the extent of the amount of the payment made by the Corporation to insured depositors. In addition, the Corporation asserts claims in respect of loans made to member institutions in liquidation.

Use of Estimates

The Corporation's pro forma financial statements include estimates and assumptions. The more significant areas requiring estimates are: (i) provision for insurance losses; (ii) future income tax asset; (iii) allowance for loss on claims receivable; and (iv) provision for guarantees.

Provision for Insurance Losses

The provision for insurance losses represents the Corporation's best estimate of losses that it is likely to incur as a result of insuring deposits of member institutions.

The provision for insurance losses is estimated by assessing the aggregate risk of the Corporation's members based on: (i) the level of insured deposits; (ii) the expectation of default derived from probability statistics and the Corporation's specific knowledge of its members; and (iii) an expected loss given default. The Corporation calculates its losses as a result of member institution failures on a present value basis. The loss given default is expressed as a percentage and reflects the cumulative un-weighted average of losses sustained since the CDIC Act was amended in 1987 to require that CDIC pursue its objects in a manner so as to minimize its exposure to loss.

Future Income Tax Asset

Future income tax liabilities and future income tax assets are recorded based on temporary timing differences between the carrying amount of balance sheet items and their corresponding tax basis. In addition, the future benefit of income tax assets including unused tax losses carried forward are recognized, subject to a valuation allowance as appropriate, to the extent that it is more likely than not that such losses will ultimately be utilized. Future income taxes are measured using the corporate income tax rates in effect as at the balance sheet date. For planning purposes, the corporate income tax rates in effect at the date of this Plan are assumed to remain unchanged over the planning period.

Allowance for Loss on Claims Receivable

This allowance reflects the Corporation's best estimate of losses in respect of claims receivable. The allowance is established by assessing the anticipated results of the asset disposition strategies and forecasted payments to creditors based on information received from the liquidators of failed member institutions and from other parties acting on behalf of the Corporation.

Claims receivable are written off against the allowance, in full or in part, when there is no reasonable expectation of realization. In certain situations, the Corporation will receive payments on loans and claims receivable that have been previously written off. In such situations, any payments received are recorded first to recover amounts previously written off before recognizing additional amounts (referred to as post-liquidation interest) as other revenue.

Provision for Guarantees

In order to facilitate the resolution of financial difficulties of member institutions, the Corporation may provide guarantees. The provision for guarantees is determined by estimating the future cash payments required under these guarantees. Total payments during the planning period are not expected to exceed $4 million.

Premium Revenue

Premium revenue is calculated on the amount of insured deposits held by member institutions as at April 30 of each year. Premiums are recorded annually based on the Return of Insured Deposits submitted by member institutions, which is due July 15 of each year. Premiums are payable in two equal instalments on July 15 and December 15.

SADCCDIC

Résumé du plan d'entreprise 2004-2005 à 2008-2009

(Incluant un résumé du budget d'exploitation, du budget des investissements et du plan d'emprunt 2004-2005)

Mars 2004

Société d'assurance-dépôts du Canada
Canada Deposit Insurance Corporation

Canada

Énoncé de mission

La SADC a pour mission de fournir de l'assurance-dépôts et de favoriser la stabilité du système financier canadien en faisant preuve de professionnalisme et d'innovation, et du plus haut degré d'excellence, d'intégrité et de réussite, dans l'intérêt des personnes qui confient des dépôts aux institutions membres et de façon à minimiser les pertes pour la Société. De plus, la SADC s'est donné pour mandat de créer à l'intention de son personnel un milieu de travail où chacun est traité avec équité et bénéficie des occasions et des encouragements nécessaires à son plein épanouissement.

Table des matières

Partie 1 : Aperçu 2

Partie 2 : Contexte d'exploitation

Environnement 4

Institutions membres – tendances et enjeux 4

Contexte interne de la SADC 5

Partie 3 : Objectifs commerciaux, stratégies d'entreprise, plans d'exploitation et mesures de rendement

Rendement par rapport aux objectifs antérieurs 6

Orientation stratégique : Objectifs commerciaux et stratégies d'entreprise pour la période 11

Fiche de rendement de la Société – 2004-2005 à 2008-2009 15

Partie 4 : Plan financier et plan des ressources

Résultats financiers – 2002-2003 et 2003-2004 17

Plan financier quinquennal 19

Budget d'exploitation – 2004-2005 20

Budget des investissements – 2004-2005 22

Plan d'emprunt 22

Besoins en effectifs 23

Annexes

A. Aperçu de la Société 25

B. Processus administratifs clés 31

C. Prémisses de planification 35

D. États financiers pro forma et principales conventions comptables 39

Partie 1 : Aperçu

La Société d'assurance-dépôts du Canada (SADC) a pour mandat de fournir de l'assurance contre la perte de dépôts assurés, de promouvoir de saines pratiques commerciales et financières auprès de ses institutions membres, d'encourager la stabilité du système financier canadien et d'y participer, à l'avantage des déposants et de manière à réduire ses risques de perte. La SADC ne reçoit pas de crédits du gouvernement et n'a actuellement aucune dette.

Chaque année, la SADC élabore un plan d'entreprise pour aider l'organisation à remplir son mandat sur une période de cinq ans. Le présent document résume ce plan d'entreprise pour la période 2004-2005 à 2008-2009.

Afin d'atteindre ses objectifs pendant la période de planification, la SADC mettra l'accent sur les quatre stratégies d'entreprise suivantes :

Capacité d'intervention
Saine régie d'entreprise
Solides partenariats
Sensibilisation à l'assurance-dépôts

L'économie canadienne donne encore des signes de bon rendement et de saine croissance économique. Au cours de la période de planification quinquennale en vue, nous prévoyons que l'économie canadienne continuera de bien se comporter. À l'extérieur du pays, l'incertitude subsiste à l'égard du rendement de l'économie d'autres pays, la volatilité des marchés financiers persiste et il demeure possible que des enjeux économiques ou politiques à l'échelle mondiale représentent de nouveaux risques pour nos institutions membres.

Notre vision :
Chef de file de l'assurance-dépôts

Dans un tel contexte, la SADC se concentre sur sa capacité d'intervention : elle doit être prête à remplir son rôle d'assureur-dépôts en demeurant à l'écoute, et à agir dans les situations pouvant avoir des conséquences, pour elle et pour ses institutions membres, et elle doit être en mesure de prévoir les risques, de réagir à ces derniers et de les gérer. La SADC continuera également de travailler avec d'autres assureurs-dépôts dans le monde et d'autres intervenants du filet de sécurité financier au Canada en contribuant à l'avancement de l'assurance-dépôts. En tant que membre de la nouvelle Association internationale des assureurs-dépôts, la Société a accès à un réseau mondial de spécialistes de l'assurance-dépôts. Cette association encourage l'amélioration de la formation et du transfert des connaissances auprès des assureurs-dépôts. Cette collaboration et d'autres liens contribuent à la stabilité financière et au renforcement du régime d'assurance-dépôts canadien.

La SADC reconnaît que le bon fonctionnement d'un régime d'assurance-dépôts sain requiert des ressources financières adéquates. Il ne doit pas y avoir le moindre doute quant à la suffisance des ressources dont dispose la Société pour se protéger des risques auxquels elle fait face. La SADC a décidé qu'il serait prudent de disposer d'un fonds ex ante afin de couvrir les pertes possibles liées à l'assurance-dépôts. La SADC a conclu que ce fonds ex ante est représenté par le surplus et la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts inscrits dans ses états financiers. Dans le plan de la SADC, le niveau cible du fonds est établi entre 40 et 50 points de base des

dépôts assurés – ce qui représente une fourchette d'environ 1,4 à 1,8 milliard de dollars d'après le volume des dépôts assurés au 30 avril 2003. Le montant du fonds devrait être de 33 points de base ou 1,2 milliard de dollars au 31 mars 2004.

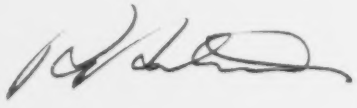
Aux fins de la planification financière et sans porter atteinte à notre capacité d'intervention en tout temps, nous ne prévoyons aucune faillite d'institution membre au cours de la période de planification en vue. Compte tenu de sa solidité financière, du niveau réel et projeté du fonds ex ante et de sa volonté de réduire le coût global de l'assurance-dépôts, la SADC maintient ses primes aux taux les plus bas de son histoire. En conséquence, les taux de prime attribués aux différentes catégories de tarification (la catégorie 1 étant la meilleure) demeureront les suivants pendant l'exercice 2004-2005 :

- Catégorie 1 : 1/48 pour 100 des dépôts assurés ;
- Catégorie 2 : 1/24 pour 100 des dépôts assurés ;
- Catégorie 3 : 1/12 pour 100 des dépôts assurés ;
- Catégorie 4 : 1/6 pour 100 des dépôts assurés.

Le revenu en primes annuel devrait varier entre 112 et 126 millions de dollars pendant la période de planification. Les taux de prime sont fixés chaque année en fonction du profil de risque des institutions membres, de la conjoncture économique et du niveau réel et projeté du fonds ex ante de la SADC. Il se pourrait donc que les prévisions de revenu en primes pour la période de planification soient révisées.

En 2004-2005 nous prévoyons des recettes globales de l'ordre de 155 millions de dollars, soit 112 millions de dollars en primes et 43 millions de dollars en intérêts créditeurs et autres revenus. Les frais d'exploitation devraient s'élever à 24 millions de dollars, tandis que le budget des investissements sera de 0,7 million de dollars. Elle ne prévoit pas devoir emprunter au cours de la période de planification.

Seuls ont été omis dans cette version résumée du plan d'entreprise des renseignements de nature délicate concernant les institutions membres de la SADC.



R.N. Robertson
Président du conseil

J.P. Sabourin
Président et chef de la direction

Partie 2 : Contexte d'exploitation

Environnement

En raison de l'interdépendance des pays aujourd'hui, la conjoncture financière et sociopolitique influe considérablement sur les institutions membres et sur la SADC.

S'il plane encore une certaine incertitude sur la scène économique internationale en particulier, nous nous attendons à ce que l'économie canadienne résiste aux perturbations et connaisse une saine croissance au cours de la période de planification quinquennale couverte par le présent document. La croissance et la création d'emplois ont repris vers la fin de 2003 et sont maintenant solides, dans un contexte caractérisé par une faible inflation et des taux d'intérêt relativement bas et stables. Dans l'ensemble, ces conditions devraient continuer à engendrer un contexte économique et financier favorable pour la SADC et ses institutions membres. En ce qui concerne les dépôts assurés, leur croissance devrait demeurer modérée.

Ces perspectives pourraient toutefois être assombries par l'incertitude provenant notamment de la lente croissance du PIB des pays industrialisés (y compris la zone euro et le Japon), d'imposants déficits financiers aux Etats-Unis, de l'effet que les récents scandales boursiers et débâcles d'entreprises ont peut-être encore sur la confiance des investisseurs, et des fluctuations de la valeur du dollar canadien. Mais ce sont surtout les perturbations subies par d'autres pays, l'instabilité mondiale liée à la lutte contre le terrorisme et la menace constante d'imprévus sociopolitiques qui risquent de remettre en question ces perspectives.

Dans un tel contexte, la SADC continuera de contribuer à la stabilité du système financier canadien en fournissant de l'assurance-dépôts conformément à son mandat, tout en se préparant mieux que jamais à faire face aux imprévus.

Institutions membres — tendances et enjeux

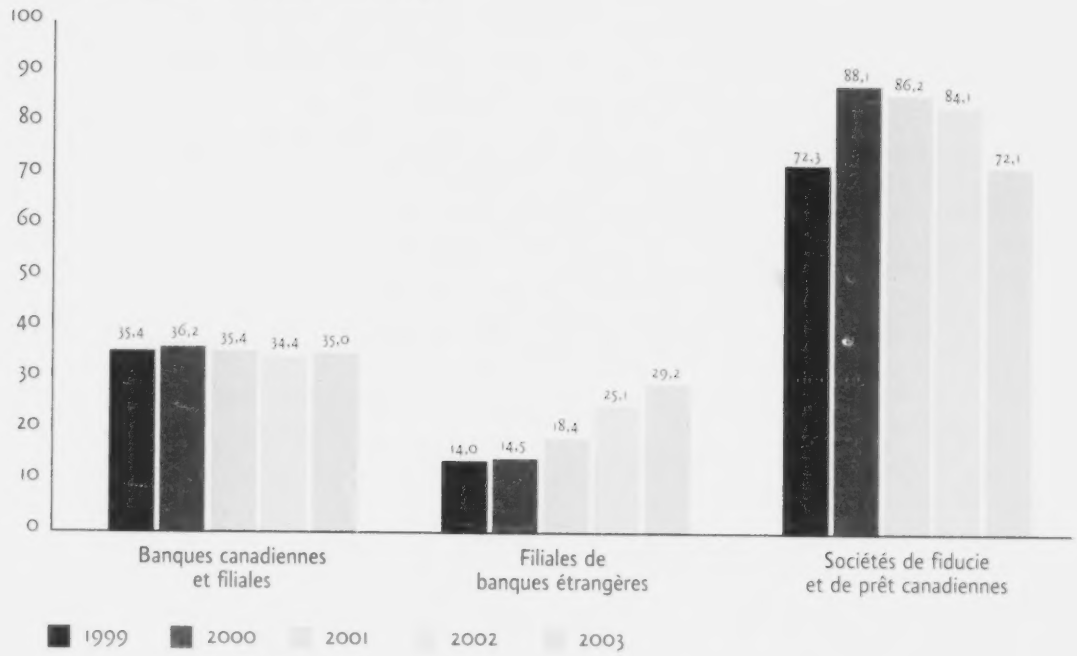
Dans l'ensemble, les institutions membres continuent de bien se tirer d'affaire dans la conjoncture économique actuelle. Il semble probable qu'elles dégageront encore de solides bénéfices au cours de la période de planification en vue.

Toutefois, certains signes demeurent préoccupants. Des institutions membres sont encore très vulnérables face au rendement des marchés des capitaux, et leur rentabilité pourrait s'en ressentir si ces derniers faiblissaient. En outre, certaines institutions membres ont accru leurs portefeuilles de crédit immobilier à haut risque, y compris à l'égard des prêts hypothécaires commerciaux, des prêts-relais pour la construction et des prêts hypothécaires à des clientèles à risque. Une évolution défavorable du marché immobilier pourrait les ébranler considérablement.

Les *Normes de pratiques commerciales et financières saines de la SADC* (les Normes) actualisées sont entrées en vigueur en 2001, et le premier cycle de déclaration a pris fin à la mi-juillet 2003. Les Normes définissent les attentes de la SADC relativement aux pratiques commerciales et financières de ses institutions membres. Elles sont axées sur la régie d'entreprise, la gestion stratégique, la gestion des risques et le concept de maîtrise de la situation, à l'échelle de l'institution. Le contrôle du respect de ces Normes est un élément clé de l'évaluation des risques liés aux institutions membres pratiquée par la SADC.

La SADC obtient de ses institutions membres confirmation qu'elles se conforment aux Normes en recevant chaque année une déclaration des cadres supérieurs et une résolution des administrateurs de chaque institution membre, et en exigeant des rapports périodiques sur la façon dont l'institution a évalué son respect des Normes. La fréquence de ces rapports dépend de la catégorie de tarification dans laquelle se classe l'institution, conformément au *Règlement administratif sur les primes différentielles* de la SADC. Les institutions membres

Dépôts assurés / total des dépôts (%)



classées dans la dernière catégorie doivent produire un rapport détaillé plus fréquemment que celles qui se classent dans une meilleure catégorie. Le contrôle du respect des Normes de la SADC demeurera un excellent moyen d'évaluer les institutions membres au cours de la période de planification.

Contexte interne de la SADC

Pour être en mesure de remplir son mandat à tout moment et dans toutes les circonstances, la SADC continue de concentrer ses efforts sur l'optimisation de ses forces internes et le renforcement de sa capacité à intervenir avec efficacité advenant la faillite d'une institution membre.

Au printemps 2003, la SADC a procédé à la restructuration complète de son organisation en raison de l'évolution du volume de travail et pour simplifier les processus internes et gérer les frais d'exploitation en augmentation. Cette restructuration a mené au remaniement des responsabilités, à une réduction de 12 pour 100 des effectifs et à une compression des frais d'exploitation d'environ 10 pour 100. La SADC s'est servie de ses plans de succession de la relève pour veiller à conserver les compétences spécialisées et l'expérience indispensables à la réalisation de son mandat dans le futur. L'organigramme révisé de la SADC est présenté à l'annexe A.

La SADC a pris plusieurs mesures pour réduire les coûts liés à la réglementation. Par exemple, elle a réduit les primes annuelles qu'elle prélève auprès de ses institutions membres de plus de 80 pour 100 depuis 1996, allégé les exigences en matière de rapport propres aux *Normes de pratiques commerciales et financières saines*, et étendu ses systèmes en ligne pour que les institutions membres puissent soumettre davantage de renseignements par voie électronique. La Société poursuivra tout au long de la période ses démarches de rationalisation des coûts et des exigences réglementaires en matière de rapport.

Partie 3 : Objectifs commerciaux, stratégies d'entreprise, plans d'exploitation et mesures de rendement

Rendement par rapport aux objectifs antérieurs

Dans le plan de l'an dernier, la SADC a établi quatre stratégies d'entreprise à l'appui de ses objectifs commerciaux (son mandat légal) et à la lumière de son évaluation de la conjoncture économique et financière du moment.

Stratégies de la SADC :

- Capacité d'intervention immédiate
- Investissement dans la technologie pour améliorer l'information
- Respect des *Normes de pratiques commerciales et financières saines*
- Sensibilisation du public

Le rendement courant de la SADC par rapport à ces stratégies d'entreprise est résumé dans la Fiche de rendement au 31 décembre 2003 qui suit.

La Fiche de rendement montre que les cibles établies à l'appui des quatre stratégies d'entreprise sont en grande partie atteintes. Au 9e mois de l'exercice en cours, tous les grands projets progressent selon le calendrier et les budgets établis. La SADC prévoit atteindre près de 85 pour 100 des objectifs qu'elle s'est fixés pour mesurer ses résultats par rapport à des indicateurs de rendement clés ou d'autres instruments de mesure du rendement. Par ailleurs, plus de 90 pour 100 des principales stratégies de soutien progressent conformément aux échéanciers et aux budgets.

Fiche de rendement de la SADC au 31 décembre 2003

Légende de la fiche de rendement

Pour faciliter l'interprétation des résultats atteints qui sont présentés ci-après dans la fiche de rendement, la SADC utilise les symboles suivants :

- Atteinte des résultats prévus dans le respect des échéances et du budget
  Retard ou budget dépassé
- Annulation
- Report à un exercice ultérieur

Stratégie d'entreprise : Capacité d'intervention immédiate

Principales stratégies de soutien

- Passer en revue et mettre à jour les processus de soutien à l'évaluation continue des risques posés par toutes les institutions membres, en mettant l'accent sur l'intégration des facteurs environnementaux
- Surveiller de près les institutions membres à risque élevé et prendre, à l'égard de celles-ci, les mesures de gestion du risque et d'intervention adéquates
- Consolider l'*Entente d'alliance stratégique SADC-BSIF*
- Resserrer les relations professionnelles et la coopération avec les examinateurs
- Poursuivre l'élaboration des plans d'urgence en cas d'intervention, d'insolvabilité et de règlement des faillites – afin de permettre à la SADC de gérer efficacement la faillite de toute institution membre, quelle que soit sa taille, sa complexité et sa structure
- S'assurer que les fonds nécessaires seraient disponibles si la SADC devait procéder au remboursement de dépôts assurés
- Poursuivre les travaux de recherche concernant l'établissement d'un fonds d'assurance-dépôts
- Maintenir et administrer un processus de confirmation de l'assurabilité des produits de dépôt offerts par les institutions membres
- Fixer les taux différentiels des primes d'assurance-dépôts et faire valider le régime par des experts indépendants afin de s'assurer que les critères et facteurs servant à déterminer les catégories de tarification des institutions membres sont adéquats
- Tenir à jour la Police d'assurance-dépôts, les dispositions de la Loi sur la SADC qui concerne l'assurance et les règlements administratifs applicables (le *Règlement administratif concernant les normes de pratiques commerciales et financières saines*, le *Règlement administratif concernant les renseignements sur les comptes en copropriété et en fiducie*, le *Règlement administratif relatif à la demande d'assurance-dépôts*, le *Règlement administratif sur les primes différentielles*, les *Règlements administratifs sur l'exemption d'assurance-dépôts* et le *Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts*) et s'assurer que les institutions membres s'y conforment
- Établir des processus destinés à faciliter le transfert du savoir entre les gestionnaires des risques et la haute direction afin d'améliorer les processus d'évaluation des risques et de production de rapport

Indicateurs de rendement clés	Cibles	Résultats par rapport aux cibles
• Capacité d'évaluer les risques que les institutions membres représentent pour la SADC	• Toutes les institutions membres font l'objet d'une évaluation au moins une fois par an et toutes les institutions membres à risque élevé sont rapidement repérées.	• Toutes les institutions membres sont évaluées chaque année. Les rapports d'évaluation des risques des institutions à risque élevé sont mis à jour régulièrement.
• Capacité de gérer le cas des institutions membres à risque élevé	• Un plan d'urgence valide est dressé, et les systèmes auxiliaires sont en place.	• Un groupe de préparation opérationnelle a été établi pour coordonner les mesures liées à la capacité d'intervention à l'échelle de l'organisation et dresser des plans opérationnels détaillés de mise en œuvre des interventions.
• Capacité d'intervenir – les plans d'urgence en cas d'intervention, d'insolvabilité et de règlement des faillites sont dressés – afin de permettre à la SADC de gérer efficacement la faillite de toute institution membre, quelle que soit sa taille, sa complexité et sa structure	• Dresser, tester et mettre en œuvre des plans d'urgence en cas de faillite de toute institution membre d'ici mars 2004	• Le rajeunissement du système de remboursement des dépôts assurés sur ordinateur personnel est pratiquement terminé, et les améliorations progressent ; le système de remboursement fera l'objet de simulations au cours du quatrième trimestre.
• Aptitude à conserver un personnel possédant les compétences, les qualités et l'expérience requises pour s'acquitter de ses responsabilités	• Maintenir le pourcentage des ressources allouées à la formation et au perfectionnement entre 2,5 et 3 pour 100 du budget salarial	• Les prévisions indiquent que le pourcentage des ressources allouées à la formation et au perfectionnement se maintiendra à environ 3 pour 100 du budget salarial.

Stratégie d'entreprise : Investir dans la technologie pour améliorer l'information

Principales stratégies de soutien

- Poursuivre le développement des systèmes automatisés d'évaluation et de gestion des risques
- Poursuivre le développement des fonctions logicielles de portail afin de donner un aperçu global de multiples sources d'information et de divers outils analytiques – et afin d'y donner un meilleur accès –, et notamment mettre en application des logiciels graphiques pour faciliter les analyses de tendances
- Lancer la deuxième phase du système intégré d'information financière (SIIF II)
- Poursuivre le développement de modules et de technologies Web sécurisés pour faciliter la transmission électronique de la Déclaration des dépôts assurés et du Formulaire de déclaration relatif au *Règlement administratif sur les primes différentielles*
- Passer de la phase II du SADIM (entreposage des données) à un environnement Web afin de faciliter la production de rapports internes et la conception du site Web
- Mettre à niveau les systèmes de déclaration électronique relatifs aux primes différentielles et à la Déclaration des dépôts assurés
- Revoir la conception du système de modélisation des faillites et l'améliorer, et évaluer d'autres systèmes d'intervention possibles
- Revoir la conception de l'infrastructure en place et, au besoin, la mettre à niveau afin de sécuriser l'échange d'information avec les autorités de surveillance

Indicateurs de rendement clés	Cibles	Résultats par rapport aux cibles
▪ Mise en place de l'infrastructure informatique adéquate pour faciliter l'échange d'informations en toute sécurité avec les institutions membres	▪ Mettre en œuvre la phase suivante du programme d'échange électronique d'informations avec les institutions membres (renseignements concernant l'ensemble des institutions membres sur le site Web de la SADC d'ici mars 2004 ; phase finale de la transmission électronique de la Déclaration des dépôts assurés)	▪ Une étude sera menée avec le BSIF pour relever les activités conjointes qui pourraient faciliter l'échange d'information avec les institutions membres. Ces dernières peuvent désormais soumettre leur Déclaration des dépôts assurés par voie électronique
▪ Aménagement de modes de diffusion efficaces permettant aux déposants et aux autres parties intéressées d'accéder à de l'information courante et pertinente	▪ Concevoir un site Web qui fournira aux déposants des renseignements cruciaux dans le cas où une institution membre ferait faillite	▪ Ce projet a été reporté et sera entrepris en 2004-2005.
	▪ Tenir à jour le site Web principal de la SADC	▪ Le principal site Web fait l'objet d'un suivi constant et est tenu à jour (liste des institutions membres, règlements administratifs, information des déposants, etc.)
▪ Accès du personnel aux systèmes utiles de sorte à appuyer les opérations internes de la SADC	▪ Améliorer l'infrastructure informatique conformément au plan stratégique en matière de systèmes d'information de la SADC	▪ La SADC procède au remplacement de certains ordinateurs par des ordinateurs portatifs. Les communications sans fil et la sécurité de l'accès au réseau à distance sont améliorées.

Stratégie d'entreprise : Respect des Normes de pratiques commerciales et financières saines

Principales stratégies de soutien

- Mettre en place un cadre de gestion des risques de l'entreprise
- Promouvoir le perfectionnement professionnel et la gestion du savoir en :
  - dressant un profil des compétences pour tous les postes clés
  - organisant des activités de formation et de perfectionnement professionnel appropriées
  - mettant en place une culture et des processus de gestion du savoir
- Mener des sondages auprès du personnel pour continuer à mesurer son degré de satisfaction et déjouer ainsi les obstacles à la productivité et à la motivation
- Réaliser la phase II du SGED, y compris la mise en place d'un portail Web intégré et d'applications de systèmes de gestion connexes, tels une base de données de contacts et un centre de documentation
- Procéder à un examen exhaustif de tous les processus de gestion pour s'assurer de l'efficacité des plans d'urgence de la SADC
- Entretenir des relations étroites avec d'autres organismes gouvernementaux pour partager l'information concernant la continuité des opérations et chercher à réaliser des économies qui profiteront de part et d'autre

Indicateurs de rendement clés	Cibles	Résultats par rapport aux cibles
▪ Mise en place d'un cadre de gestion des risques efficace à tous les paliers et gestion efficace des risques suivant des processus permanents, appropriés et efficaces	▪ Cadre de gestion des risques en place à tous les paliers de la Société et permettant de corriger les manquements	▪ Même si c'est avec un peu de retard, la SADC a mis en place une fonction de gestion des risques de l'entreprise (GRE) et un comité de soutien à cet égard. Une politique de régie d'entreprise à l'intention du conseil est également en place et la Société a commencé à évaluer son environnement de maîtrise de la situation.
	▪ Les manquements sont corrigés rapidement et correctement.	▪ Les manquements sont corrigés au fur et à mesure qu'ils sont relevés dans le processus de gestion des risques de l'entreprise.
▪ Résultats par rapport au budget d'exploitation	▪ Les résultats d'exploitation réels respectent à ± 5 pour 100 le budget d'exploitation.	▪ Les résultats d'exploitation réels devraient respecter le budget dans la même mesure.

Stratégie d'entreprise : Sensibilisation du public

Principales stratégies de soutien

- Fournir aux organismes de réglementation, aux institutions membres et à leurs associations professionnelles ainsi qu'à d'autres parties intéressées des renseignements et des conseils sur le régime d'assurance-dépôts de la SADC et sur ses institutions membres ▲
- Mener des travaux de recherche économique et stratégique et élaborer des propositions visant à aider la SADC, le secteur des services financiers et la communauté internationale à promouvoir l'assurance-dépôts ▲
- Mettre en œuvre les deux dernières années du programme quinquennal de sensibilisation et d'information du public ▲
- Dans le budget annuel de publicité auprès des médias, prévoir l'achat d'espaces et de créneaux qui permettront à la SADC d'optimiser sa visibilité auprès des principaux publics cibles ▲
- Solliciter la participation des institutions membres pour faire respecter le *Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts* et trouver d'autres moyens de communiquer toute l'information utile aux consommateurs de produits et de services financiers
- Prévoir et organiser la participation de représentants de la SADC à des conférences, ateliers et autres tribunes utiles ▲
- Intégrer d'autres fonctions interactives au site Web de la SADC ▲
- Renforcer les partenariats avec les groupes et les associations de consommateurs ▲

Indicateurs clés de rendement	Cibles	Résultats par rapport aux cibles
▪ Niveau de sensibilisation à l'assurance-dépôts et à la SADC	▪ Atteindre un degré de sensibilisation à l'assurance-dépôts et à la SADC de 70 pour 100 d'ici 2005-2006	▪ Le niveau de sensibilisation du public sera mesuré au quatrième trimestre. ▲
▪ Connaissance du plafond d'assurance de 60 000 $	▪ Atteindre un niveau de connaissance du plafond d'assurance-dépôts de 60 000 $ de 50 pour 100 d'ici 2005-2006	▪ Le niveau de connaissance du public sera mesuré au quatrième trimestre. ▲

Orientation stratégique : Objectifs commerciaux et stratégies d'entreprise pour la période

Mandat légal de la SADC

L'article 7 de la Loi sur la SADC stipule que :

La Société a pour mission :

(a) de **fournir une assurance** contre les risques de perte totale ou partielle de dépôts ;

(b) de participer à **l'instauration de normes des pratiques commerciales et financières saines** chez les institutions membres et d'**encourager la stabilité du système financier** au Canada ;

(c) de poursuivre les fins visées aux alinéas a) et b) **à l'avantage des personnes qui détiennent des dépôts** auprès d'institutions membres et de manière à **minimiser les possibilités de perte pour elle-même.**

Le mandat légal de la SADC n'a presque pas changé ces dix dernières années. Il a été revu et approuvé en 2003 par le conseil d'administration de la SADC qui a de nouveau confirmé son actualité et sa pertinence.

Stratégies d'entreprise

Pour atteindre les objectifs commerciaux mentionnés plus tôt, la SADC suivra quatre stratégies d'entreprise à long terme au cours de la période de planification.

Voici les stratégies d'entreprise, par ordre de priorité :

Capacité d'intervention – être prête à remplir son rôle d'assureur-dépôs en demeurant à l'écoute et prête à agir dans des situations pouvant avoir des conséquences, pour elle et pour ses institutions membres, et être en mesure de prévoir les risques, de réagir à ces derniers et de les gérer.

Saine régie d'entreprise – veiller à ce que des politiques, procédures et mécanismes de reddition de comptes soient en place pour démontrer qu'elle est bien gérée et qu'elle peut remplir son mandat avec efficacité et efficience.

Solides partenariats – consolider ses relations avec ses partenaires (institutions membres, autorités de réglementation et de surveillance, fournisseurs) afin de mieux remplir son mandat. Cela signifie notamment chercher, en collaboration avec les institutions membres, des moyens de réduire les coûts et optimiser les avantages de l'assurance-dépôts pour les institutions membres.

Sensibilisation à l'assurance-dépôts – accroître la sensibilisation des déposants à l'assurance-dépôts et expliquer les avantages et les limites de celle-ci.

Énoncé stratégique

Dans le cadre de ses fonctions d'assureur, la SADC multiplie ses efforts pour évaluer et gérer proactivement les risques liés à l'assurance-dépôts, se tenir au fait des questions d'ordre économique et stratégique, faire mieux comprendre l'assurance-dépôts, améliorer ses relations avec les parties intéressées et réduire au minimum le coût de l'assurance-dépôts. La SADC y parvient grâce à des pratiques de gestion et d'exploitation saines, efficaces et économiques.

Suit une illustration des quatre stratégies d'entreprise précédentes par rapport à celles qui avaient été présentées dans le plan d'entreprise 2002-2003 à 2006-2007.

Stratégies courantes		Stratégies retenues pour la période de planification
Capacité d'intervention immédiate	▶	Capacité d'intervention
Investissement dans la technologie pour améliorer l'information	▼	Saine régie d'entreprise
Respect des Normes de pratiques commerciales et financières saines		Solides partenariats
Sensibilisation du public	▶	Sensibilisation à l'assurance-dépôts
	▲	**La technologie de l'information sous-tend les activités de la SADC**

Les sections suivantes résument chacune des quatre stratégies pour la période de planification. La fiche de rendement de la SADC, qui énonce les stratégies d'entreprise, les principales stratégies de soutien et les indicateurs de rendement clés, est présentée à la fin de la partie 3.

Capacité d'intervention

Les mesures de soutien à l'appui de cette stratégie consisteront surtout en l'amélioration des outils d'évaluation des risques et d'intervention, la mise à jour de certains règlements administratifs et processus en réponse à l'évolution du contexte, et la mise à l'essai rigoureuse de la capacité d'intervention de l'organisation. La SADC a entrepris l'examen complet de son *Règlement administratif relatif à la demande d'assurance-dépôts* et de son *Règlement administratif sur les primes différentielles*, qui s'étendra sur une partie de la période de planification.

La SADC complètera sa méthode actuelle d'évaluation des risques en l'alliant à un modèle de préalerte quantitatif qui aura pour objectif de signaler à l'avance des difficultés financières chez une institution membre et de contribuer à la validation de la méthode qualitative d'évaluation des risques en place. La Société poursuivra également la mise à jour de ses outils et mécanismes d'intervention. Elle passera ainsi en revue ses méthodes en matière d'examen spécial et d'examen préparatoire et son guide sur la fermeture des institutions insolvables, poursuivra le perfectionnement de son système de remboursement des dépôts assurés et de son modèle d'évaluation, et créera un site Web d'intervention qui fournira des renseignements cruciaux aux déposants et à toute autre partie concernée en cas de faillite d'une institution membre.

La SADC établira et mettra en œuvre un plan qui simulera une intervention en cas de faillite d'une institution membre. Cette simulation mettra à l'essai l'efficacité des divers aspects opérationnels d'une intervention, depuis la surveillance étroite jusqu'au règlement de la faillite, et prévoira l'analyse des options possibles en vue d'une liquidation ordonnée ou de la poursuite des activités de l'institution. Pour commencer, il s'agira de mettre à l'essai l'étape du remboursement des dépôts puis d'enchaîner, au cours de la période de planification, avec la simulation d'autres systèmes.

En menant à bien cette stratégie, la SADC s'assurera qu'elle peut gérer avec efficacité les risques liés à ses activités d'assureur-dépôts, qu'elle est à jour et bien informée sur les grands enjeux qui touchent ses institutions membres, qu'elle dispose d'une saine infrastructure opérationnelle et technologique et qu'elle est prête à réagir avec rapidité et efficacité aux problèmes de ses institutions membres.

Saine régie d'entreprise

Dans le cadre de cette stratégie, la SADC procédera à l'intégration des processus de gestion des risques de l'entreprise (GRE) à ses processus de gestion stratégique et de reddition de comptes. Cette mesure prévoit l'élaboration d'un système d'information de l'entreprise qui reliera et appuiera la production des rapports de gestion stratégique, de gestion des risques et de gestion des ressources humaines.

La politique de régie d'entreprise de la SADC à l'intention du conseil, qui officialise les responsabilités du conseil et énonce les attentes de ce dernier en la matière à l'égard de la direction, a été achevée récemment. Ainsi, des analyses régulières des écarts permettront de relever les points à améliorer ou les changements survenus dans la pratique par rapport à la politique. Le respect de cette politique fera l'objet de rapports réguliers tout au long de la période.

Comme le veulent de saines pratiques de régie d'entreprise et à la lumière du contexte opérationnel, la SADC continuera de concentrer ses efforts sur la planification de la continuité et de la reprise des opérations au cours de la période. Le *Plan de continuité des opérations* (PCO) de la Société est exhaustif et couvre tous les aspects de la poursuite des activités de l'organisation, peu importe la nature de l'interruption de ces dernières.

La SADC doit également s'efforcer d'attirer et de conserver un solide noyau de compétences fondamentales ainsi que le personnel spécialisé, qualifié et expérimenté nécessaire. Elle procédera à l'examen de sa stratégie en matière de ressources humaines et vérifiera la pertinence de toutes ses activités et fonctions de soutien.

En menant à bien cette stratégie, la SADC établira qu'elle est une organisation bien gérée et dotée de saines politiques et procédures que complètent des remises en question et des obligations de rendre compte rigoureuses.

Solides partenariats

La SADC prévoit entreprendre plusieurs activités qui renforceront et optimiseront ses relations avec les institutions membres, les organismes de réglementation, les autorités de surveillance et ses fournisseurs.

Les principaux ratios financiers comparatifs, établis d'après des renseignements rendus publics, seront affichés sur un site Web sécurisé afin de faciliter la planification et l'établissement de points de repère. Afin de contribuer au prochain examen de la législation financière canadienne qui aura lieu en mai 2006, la Société effectuera également une étude, en consultation avec les institutions membres et d'autres intervenants dans le filet de sécurité financier, sur les propositions de modifications visant des lois les concernant.

Un examen complet du *Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts* est en cours de planification et devrait être mis en œuvre au début de la période de planification. Cet examen se fera en étroite collaboration avec les institutions membres en vue d'améliorer la communication de renseignements pertinents, le tout dans un souci de réduire les coûts pour les membres.

Étant donné qu'au Québec, la Régie de l'assurance-dépôts du Québec (RADQ) a fusionné avec plusieurs autres agences provinciales, la SADC procédera à l'examen de l'entente conclue en 1969 avec la RADQ (maintenant l'Autorité des marchés financiers). Elle élaborera encore des programmes conjoints et des ententes de partage d'installations avec l'Agence de la consommation en matière financière du Canada. En outre, la SADC continuera de collaborer avec d'autres organismes d'assurance-dépôts dans le monde, en partageant directement de l'information et en jouant un rôle actif au sein de l'Association internationale des assureurs-dépôts (AIAD).

La SADC et le BSIF se sont concertés en vue d'accroître leur collaboration dans le domaine de la technologie de l'information. Les plans stratégiques en matière de systèmes informatiques de la SADC et du BSIF prévoient l'étude, au cours des deux à quatre prochaines années, des problèmes de sécurité dans le transfert électronique de données et de l'augmentation des échanges d'informations entre les parties intéressées et des organisations homologues.

En menant à bien cette stratégie d'entreprise, la SADC sera en mesure de remplir son rôle d'assureur-dépôts avec efficience et efficacité et de contribuer aux activités visant à améliorer l'efficacité de la réglementation touchant les institutions membres.

Sensibilisation à l'assurance-dépôts

La SADC a fait beaucoup pour informer les Canadiens sur l'assurance-dépôts. Sa stratégie de sensibilisation du public comprend plusieurs facettes : des publicités télévisées et imprimées, un site Web, un service téléphonique d'information sans frais, un programme de publications imprimées et électroniques ainsi qu'un volet de relations avec le public, les médias et les institutions membres.

La SADC mettra en œuvre un nouveau plan quinquennal à l'appui des activités de sensibilisation en 2004-2005. Elle s'efforcera de renforcer ses partenariats ou d'en établir de nouveaux au sein des groupes et des associations de consommateurs pour optimiser son travail de sensibilisation. Elle poursuivra sa collaboration actuelle avec des partenaires comme l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, et d'autres parties intéressées. Elle développera également des outils d'information financière en vue de familiariser les investisseurs individuels à la question de l'assurance-dépôts. Toutes ces activités se dérouleront dans le but de diffuser des renseignements utiles sur l'assurance-dépôts.

Le succès de cette stratégie permettra à la Société de continuer à bien remplir son mandat, en vertu duquel elle doit contribuer à la stabilité du système financier canadien.

Technologie

La technologie joue un rôle majeur dans chacune des stratégies d'entreprise décrites dans le présent document. La prochaine étape dans l'évolution de la technologie à la SADC prévoit la mise en place de systèmes d'entreprise qui exploiteront de façon optimale l'information contenue dans les systèmes actuels de la Société. De tels systèmes intégreront les applications financières à d'autres systèmes et fourniront à la direction des rapports interactifs. Ils amélioreront également la présentation électronique de l'information aux parties intéressées. Ces nouveaux systèmes d'entreprise feront partie d'un portail d'information d'entreprise destiné à donner à l'utilisateur individuel une image cohérente de l'information.

Cela fait maintenant trois ans que la SADC offre aux institutions membres la possibilité de produire les renseignements requis par voie électronique. Elle poursuivra le développement de son outil de déclaration électronique en travaillant avec des organisations homologues à un cyber-projet visant à uniformiser la technologie utilisée pour les déclarations électroniques et l'échange d'informations entre les organismes. Ce projet prévoit l'étude de technologies sécurisées pour faciliter l'échange de renseignements protégés sur Internet.

La SADC tiendra à niveau son infrastructure et remplacera son matériel informatique et ses logiciels conformément aux méthodes de gestion de leur cycle de vie, et fournira aux employés un soutien et une administration solides sur ce plan. La SADC met actuellement en place un cadre de gestion des services afin de pouvoir répondre aux déploiements de nouveaux systèmes et aux besoins de soutien à l'échelle de l'organisation. La sécurité est de la plus haute importance pour la SADC. Cette dernière utilise une technologie de pointe pour s'assurer de demeurer un chef de file dans la protection de ses systèmes et de l'information qu'ils contiennent.

Fiche de rendement de la Société — 2004-2005 à 2008-2009

La fiche de rendement qui suit décrit les stratégies d'entreprise et les principales stratégies de soutien de la Société, ainsi que les indicateurs clés auxquels elle mesurera son rendement au cours de la période de planification.

Mandat	Stratégie d'entreprise	Activités permanentes	Principales stratégies de soutien prévues sur la période de 2004-2005 à 2008-2009	Indicateurs de rendement clés (Mesure / Cible)
À l'avantage des déposants : ■ Fournir de l'assurance-dépôts ■ Promouvoir le Normes ■ Contribuer à la stabilité du système financier ... tout en réduisant les risques de perte.	**Capacité d'intervention** *Être prête à remplir son rôle d'assureur-dépôts en demeurant à l'écoute, et à agir dans les situations pouvant influer sur ses institutions membres, et être en mesure de prévoir les risques, de réagir à ces derniers et de les gérer.*	■ Évaluation des risques posés par les institutions membres, collectivement et séparément ■ Liste de surveillance des institutions membres à plus haut risque ■ Normes de pratiques commerciales et financières saines ■ Planification d'urgence ■ Plans de financement ■ Régime de primes différentielles ■ Infrastructure technologique	■ Simulation de la faillite d'une institution membre ■ Évaluation de l'incidence de l'évolution du contexte sur les institutions membres prises collectivement et séparément (Bâle II, normes comptables, *Loi Sarbanes-Oxley*) ■ Investissement dans la technologie (outils d'intervention et de suivi quantitatif, applications de portail)	■ Simulation réalisée avec succès d'ici mars 2005 ■ Analyse approfondie de l'incidence des questions conjoncturelles (p. ex. Bâle II) sur la SADC ■ Mise en œuvre réussie du plan stratégique des SI (déploiement dans les délais de la technologie appuyant le portail, mises à niveau du modèle ROADMAP et du modèle d'évaluation en place d'ici mars 2005 et 2008, respectivement)
	Saine régie d'entreprise *Veiller à ce que des politiques, procédures et mécanismes de reddition de comptes soient en place pour démontrer qu'elle peut remplir son mandat avec efficacité et efficience dans un milieu propice à la maîtrise.*	■ Conseil d'administration et ses comités (de vérification, de direction, de la régie d'entreprise, des ressources humaines et de la rémunération) ■ Processus de gestion stratégique ■ Gestion des risques de l'entreprise ■ Processus de vérification interne ■ Examen annuel des règlements administratifs de la SADC	■ Gestion des risques de l'entreprise (GRE), systèmes et rapports de gestion stratégique et du rendement ■ Continuité des opérations / plans de reprise des opérations (PCO) ■ Stratégie des RH, planification de la relève, formation et régime de rémunération ■ La vérification interne comme outil de gestion stratégique et de gestion des risques ■ Examen spécial 2004 du Bureau du vérificateur général du Canada ■ Politique de la régie d'entreprise ■ Examens annuels des règlements administratifs de la SADC	■ Structure de GRE, approbation annuelle et processus de reddition de comptes en place d'ici mars 2005 ■ PCO en place et mis à l'essai d'ici mars 2005 ■ Approbation et mise en œuvre de la stratégie des RH révisée d'ici mars 2005 ■ Exécution annuelle de tous les plans stratégiques et opérationnels de vérification interne ■ Aucun manquement majeur relevé au cours de l'examen spécial ■ Politiques en place et revues régulièrement par le conseil d'administration ■ Examens annuels réalisés et modifications nécessaires prises en compte
	Solides partenariats *Intensifier ses relations avec ses partenaires (institutions membres, autorités de réglementation et de surveillance, fournisseurs) afin de mieux remplir son mandat.*	■ Consultation avec les institutions membres ■ Entente d'alliance stratégique SADC-BSIF ■ Comités mixtes externes (CCS, sous-CCS, CSIF, sous-CSIF) ■ Ententes de partenariat en place (BSIF, Banque du Canada, ACFC, Communications Canada) ■ Participation sur la scène internationale ■ Inventaire des fournisseurs clés et tiers	■ Renforcer et optimiser l'information fournie aux institutions membres ■ Améliorer les outils de communication avec le BSIF et d'autres partenaires stratégiques et augmenter l'efficience en matière d'évaluation des risques ■ Analyse proactive de la question du fardeau que représentent les exigences réglementaires, avec examen approfondi des coûts d'ensemble propres à l'activité d'assurance-dépôts ■ Étude des aléas propres à l'assurance-dépôts pour proposer de possibles modifications de la Loi sur la SADC et d'autres lois connexes en préparation de l'examen en 2006 de la Loi sur les banques et d'autres lois relatives au système financier	■ Information sur le profil des institutions membres disponible d'ici mars 2006 ■ Le projet de partage électronique des services d'information progresse. Amélioration de l'infrastructure de communication avec les partenaires stratégiques ■ Repérage des enjeux pour la SADC et mise en place de plans d'action d'ici mars 2005 ■ Rédaction de documents de fond d'ici mars 2006
	Sensibilisation à l'assurance-dépôts *Accroître la sensibilisation des déposants à l'assurance-dépôts et expliquer les avantages et les limites de celle-ci.*	■ Publicité télévisée ■ Lignes 800 ■ Répertoire des dépôts assurables ■ Mise à jour et distribution des brochures d'information ■ Allocutions	■ Passage de l'ancien programme au nouveau programme (plan et stratégie) de sensibilisation à l'assurance-dépôts et de communication ■ Révision du Règlement administratif sur les renseignements relatifs à l'assurance-dépôts et mise en œuvre du règlement révisé	■ Stratégie et plan révisés de sensibilisation à l'assurance-dépôts et de communication en place d'ici mars 2005 ■ Incidences de la stratégie et du plan révisés de sensibilisation à l'assurance-dépôts et de communication prises en compte dans le règlement révisé d'ici mars 2005

Le plan financier quinquennal repose sur les prémisses de planification présentées à l'annexe C.

RÉSULTATS FINANCIERS — 2002-2003 ET 2003-2004

Cette section donne un aperçu du rendement obtenu par la SADC par rapport au plan, à l'égard des exercices se terminant le 31 mars 2003 et le 31 mars 2004, ainsi que les budgets appuyant les objectifs de l'exercice se terminant le 31 mars 2005.

RENDEMENT PAR RAPPORT AU PLAN — PRINCIPAUX RÉSULTATS FINANCIERS

On trouvera à l'annexe D les états financiers pro forma quinquennaux ainsi que la progression des plans de 2002-2003 et de 2003-2004. Cette annexe donne aussi les résultats financiers de la Société pour 2002-2003 par rapport au plan approuvé pour la même période, de même que les prévisions pour 2003-2004 par rapport au plan approuvé. Le tableau suivant résume les résultats de certains postes clés de la Société pour les exercices 2002-2003 et 2003-2004.

PRINCIPAUX RÉSULTATS FINANCIERS

EXERCICE CLOS LE 31 MARS
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2003 BUDGET ET PLAN APPROUVÉS	2003 CHIFFRES RÉELS	2004 BUDGET ET PLAN APPROUVÉS	2004 PRÉVISIONS
Revenu en primes	80	76	78	109
Intérêts sur encaisse et placements	24	32	39	35
Frais d'exploitation*	27*	26*	25	23
Bénéfice net d'exploitation**	—	6	14	12
Réclamations à recouvrer	—	18	—	18
Provision pour pertes	—	4	—	7
Provision pour garanties	—	5	—	4
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	400	550	500	550
Surplus	654	539	690	661
Investissements***	0,9	1,0	1,8	1,6

* Le montant approuvé dans le Plan d'entreprise 2002-2003 à 2006-2007 était de 24 millions de dollars. Le conseil d'administration a approuvé un montant supplémentaire de 3 millions de dollars pour permettre à la SADC de remanier sa structure organisationnelle afin de simplifier le déroulement et les méthodes de travail, et pour réduire ses frais d'exploitation dans le futur. En conséquence, des frais de restructuration de 2,6 millions de dollars liés au départ d'employés sont inclus dans les frais d'exploitation de la Société relatifs à l'exercice clos le 31 mars 2003.

** Intérêts créditeurs moins les frais d'exploitation.

*** Le montant approuvé dans le Plan d'entreprise 2003-2004 était de 700 000 $. Au cours de l'exercice, le conseil d'administration a approuvé un montant supplémentaire de 1,115 million de dollars pour les améliorations locatives des bureaux de la SADC.

Résultats de 2002-2003 par rapport au plan

Le revenu en primes de 76 millions de dollars a été de 4 millions de dollars inférieur aux prévisions du plan en raison d'une croissance des dépôts assurés plus lente que prévu et du changement de catégorie de prime de certaines institutions membres.

Les intérêts sur encaisse et placements pour l'exercice clos le 31 mars 2003 ont atteint 32 millions de dollars, soit 8 millions de plus que les prévisions du plan. Cet écart favorable résulte de rendements de placement plus élevés que prévu au cours de l'exercice.

Les frais d'exploitation de la SADC ont totalisé 26 millions de dollars, comparativement au budget révisé de 27 millions de dollars (budget initial de 24 millions de dollars). En 2002-2003, le conseil d'administration a approuvé un budget unique de 3 millions de dollars à l'appui de la restructuration de l'organisation. En conséquence, les frais d'exploitation de la SADC pour l'exercice clos le 31 mars 2003 englobent des coûts de restructuration de 2,6 millions de dollars afférents au départ d'employés.

Le solde des réclamations à recouvrer dépassait de 18 millions de dollars les prévisions du plan en raison de délais dans les recouvrements attendus de plusieurs institutions en liquidation.

La provision pour pertes sur réclamations à recouvrer dépassait de 4 millions de dollars les prévisions du plan en raison de délais dans les recouvrements attendus et dans la liquidation d'institutions membres faillies.

La provision pour garanties a dépassé de 5 millions de dollars les prévisions du plan en raison d'écarts dans l'échelonnement des paiements prévus par les ententes de garantie de découvert consenties à la Banque Toronto-Dominion.

La provision pour pertes liées à l'assurance (décrite à l'annexe D) était supérieure de 150 millions de dollars aux prévisions du plan. Sur ce montant, une augmentation de 100 millions de dollars a été enregistrée en 2001-2002, en raison surtout de l'amélioration du mode de provisionnement des pertes. Un montant supplémentaire de 50 millions de dollars a été enregistré en 2002-2003 pour refléter des changements dans le profil de risque des institutions membres au cours de l'exercice.

Le surplus accumulé à la fin de l'exercice s'est élevé à 539 millions de dollars, soit 115 millions de dollars de moins que prévu. Cette différence est attribuable au solde d'ouverture du surplus, inférieur au plan de 97 millions de dollars, de même qu'au bénéfice net moins élevé que prévu enregistré à la fin de l'exercice clos le 31 mars 2003.

L'ensemble des dépenses d'investissement a dépassé les pré-visions budgétaires en raison des améliorations locatives de la SADC, qui n'avaient pas été prévues dans le plan.

Prévisions pour 2003-2004 par rapport au plan approuvé

Le revenu en primes devrait dépasser de 31 millions de dollars les chiffres du plan approuvé, en raison essentiellement du changement de catégorie de tarification de certaines institutions membres et de la croissance plus marquée que prévu des dépôts assurés.

Les intérêts sur encaisse et placements devraient être de 4 millions de dollars inférieurs au plan approuvé en raison de rendements de placement inférieurs aux prévisions.

Les frais d'exploitation devraient être de 2 millions de dollars inférieurs aux chiffres du plan. En raison de la restructuration qui a eu lieu en 2002-2003, la SADC prévoit des économies de salaires et d'autres coûts relatifs au personnel d'environ 2 millions de dollars par rapport aux montants prévus.

Les réclamations à recouvrer devraient dépasser de 18 millions de dollars les chiffres du plan. Cette différence s'explique par le report de recouvrements attendus de la cession d'actifs en liquidation.

La provision pour pertes sur réclamations devrait être de 7 millions de dollars supérieure au plan. Cet écart résulte de délais dans les recouvrements attendus et dans la liquidation d'institutions membres faillies, et de l'inscription à cette provision d'un montant supplémentaire de 3 millions de dollars en cours d'exercice.

La provision pour garanties devrait dépasser de 4 millions de dollars les chiffres du plan approuvé en raison d'écarts dans l'échelonnement des paiements prévus par les ententes de garantie de découvert consenties à la Banque Toronto-Dominion.

La provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts devrait être de 50 millions de dollars supérieure au plan en raison du redressement de 50 millions de dollars qu'elle a subi au cours de l'exercice 2002-2003.

Le surplus accumulé devrait être de 29 millions de dollars inférieur aux chiffres du plan. On trouvera dans l'état des résultats et du surplus qui figure à l'annexe D des renseignements sur la progression des plans de 2002-2003 et de 2003-2004.

Les dépenses d'investissement, y compris les améliorations locatives, devraient être inférieures au plan étant donné qu'une partie des coûts afférents aux rénovations des locaux ont été engagés à l'exercice 2002-2003.

Plan financier quinquennal

La Société prévoit que le revenu en primes de l'exercice clos le 31 mars 2005 atteindra 112 millions de dollars.

Les prévisions concernant le revenu en primes des exercices 2004-2005 à 2008-2009 se fondent sur le maintien du taux de prime en vigueur en 2003-2004 pour chacune des quatre catégories de tarification. Aux fins de la planification, on suppose que la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice clos le 31 mars 2004, et que la croissance des dépôts assurés sera de 3 pour 100. Les taux de prime sont fixés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture, du profil de risque des institutions membres et du niveau réel et projeté du fonds ex ante par rapport à sa fourchette cible. En conséquence, le revenu en primes de la période de planification pourrait différer des montants indiqués dans le plan d'entreprise.

Au cours de la période de planification quinquennale, le revenu en primes devrait atteindre 593 millions de dollars, les revenus de placement et produits divers 253 millions de dollars et les frais d'exploitation 124 millions de dollars. La SADC est assujettie à l'impôt fédéral sur les bénéfices et doit payer de l'impôt sur ses revenus imposables[1]. Elle peut cependant reporter certaines de ses pertes en vue de réduire ses revenus imposables des exercices ultérieurs. L'avantage fiscal lié à ces pertes expire en 2004-2005 et les revenus imposables d'exercices ultérieurs seront assujettis à l'impôt des sociétés.

[1] Aux termes de la Loi de l'impôt sur le revenu, le revenu en primes de la SADC n'est pas imposable. En fait, ce sont les intérêts créditeurs sur encaisse et placements qui constituent la source de revenu imposable de la SADC. Les dépenses déductibles sont soustraites de ce montant pour obtenir le revenu net aux fins du calcul de l'impôt.

Les provisions pour pertes sont évaluées annuellement et font l'objet de rajustements s'il y a lieu. Aux fins de la planification financière et comme on l'a expliqué plus tôt, aucune nouvelle faillite n'est prévue au cours de la période quinquennale, mais s'il devait en survenir une, les provisions et le surplus de la SADC pourraient s'en ressentir.

Le plan financier tient compte du fait que la valeur réalisable nette des réclamations restant à recouvrer, qui était de 14 millions de dollars au 31 mars 2003, sera entièrement éliminée au cours de la période de planification. La Société prévoit recouvrer 8 millions de dollars de réclamations impayées au cours de l'exercice clos le 31 mars 2005. Pour tenir compte des réclamations irrécouvrables, l'état des résultats et du surplus pour 2004-2005 reflétera un rajustement supplémentaire de 3 millions de dollars des provisions pour pertes.

L'obligation que représentent les ententes de garantie de découvert accordées à la Banque Toronto-Dominion, estimée à 4 millions de dollars au 31 mars 2004, ne devrait pas s'éteindre avant la fin de l'exercice clos le 31 mars 2006. La SADC dispose des fonds nécessaires pour effectuer les paiements requis au titre de cette obligation.

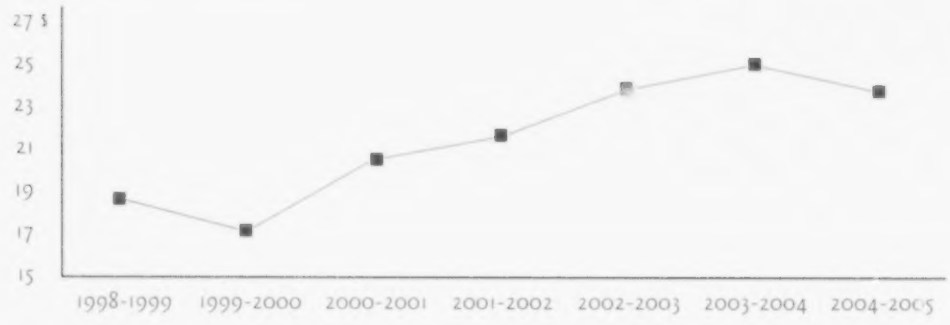
La SADC s'attend à enregistrer un surplus accumulé de 793 millions de dollars au 31 mars 2005, et de 1 355 millions de dollars au 31 mars 2009, conformément aux prémisses de planification présentées à l'annexe C.

La SADC ne reçoit pas de crédits du gouvernement. Elle finance ses activités avec les primes que lui versent ses institutions membres et les intérêts sur encaisse et placements. Aucun emprunt ni aucun coût d'emprunt ne sont prévus pendant la période de planification.

Budget d'exploitation — 2004-2005

Le graphique suivant donne l'historique du budget d'exploitation de la SADC de 1998-1999 à 2004-2005.

Budget d'exploitation
(en millions de dollars)



Le budget d'exploitation pour 2004-2005 devrait être inférieur de 1 million de dollars environ à celui de 2003-2004. Cette différence tient essentiellement aux économies dégagées par la restructuration de la Société opérée en 2002-2003.

Budget d'exploitation — 2004-2005

Exercice clos le 31 mars
(en millions de dollars)

	2003 Chiffres réels	2004 Plan	2004 Prévisions	2005 Plan
REVENUS				
Primes (Note 1)	76	78	109	112
Autres redressements et recouvrements (Note 2)	(38)	17	3	13
	38	95	112	125
EXPLOITATION				
Revenus				
Intérêts créditeurs	32	39	35	41
Frais				
Traitements et autres frais de personnel	15	13	11	12
Frais d'inspection, juridiques et autres	2	2	2	2
Locaux	3	3	3	3
Sensibilisation du public	2	2	2	2
Frais généraux	3	3	3	3
Traitement des données	1	2	2	2
	26	25	23	24
Bénéfice net d'exploitation	6	14	12	17
Bénéfice net avant économie / charge d'impôts	44	109	124	142
(Augmentation) / Réduction de l'actif d'impôts futurs	(9)	5	2	10
Bénéfice net	53	104	122	132

Note 1 : Les prévisions concernant le revenu en primes se fondent sur les hypothèses suivantes : maintien du taux de prime en vigueur en 2003-2004 pour chacune des quatre catégories de tarification, même répartition des institutions membres dans les catégories de tarification qu'à la fin de l'exercice clos le 31 mars 2004, et croissance des dépôts assurés de 5 pour 100.

Note 2 : Comprend des recouvrements d'éléments d'actif en liquidation qui avaient été radiés et des sommes perçues en fin de liquidation.

Budget des investissements — 2004-2005

Le budget des investissements pour 2004-2005 est de 700 000 $.

Le tableau suivant donne les grands postes du budget des investissements.

Analyse des budgets des investissements

Exercice clos le 31 mars
(en milliers de dollars)

	2003 Chiffres réels	2004 Plan	2004 Prévisions	2005 Plan
Mobilier et équipement	130	100	100	100
Matériel informatique	668	600	600	600
Améliorations locatives*	204	1 115	910	0
Total	1 002	1 815	1 610	700

* Au cours de l'exercice, le conseil d'administration a approuvé un montant supplémentaire de 1,115 million de dollars pour les améliorations locatives des bureaux de la SADC.

La mise à niveau des systèmes informatiques de la SADC se poursuivra en 2004-2005, conformément au plan de gestion du cycle de vie des installations prévu dans le plan stratégique de la SADC en matière de systèmes informatiques. La SADC fera l'acquisition d'équipement supplémentaire pour assurer la réussite de ses stratégies d'entreprise « Capacité d'intervention » et « Saine régie d'entreprise » présentées à la partie 3.

Plan d'emprunt

Gestion de la dette

La SADC n'avait aucune dette au 31 décembre 2003, et elle ne prévoit pas effectuer d'emprunts au cours de la période de planification. Les seules obligations qu'elle doit encore honorer concernent des garanties en cours fournies dans le cadre d'ententes de garantie de découvert et à l'égard desquelles la SADC dispose de liquidités suffisantes.

Conformément à ses politiques en matière de trésorerie, la SADC doit veiller à ce que ses obligations soient compensées, selon certains paramètres, par son encaisse et ses placements à court terme venant à échéance, et par le revenu en primes et les recouvrements de réclamations qu'elle attend. L'unité de gestion des risques (UGR) est chargée de répertorier, de mesurer et de surveiller les risques financiers auxquels s'expose la SADC, et d'en rendre compte au directeur financier, d'une manière conforme aux politiques de trésorerie approuvées par le conseil d'administration de la Société. L'UGR se réunit tout au long de l'année.

Plan d'emprunt

Le paragraphe 10.1(1) de la Loi sur la SADC permet au ministre de consentir des prêts à la SADC à même le Trésor, à la demande de celle-ci, et d'en fixer les conditions. La Loi sur la SADC permet également à la Société d'emprunter à d'autres sources qu'au Trésor. Le total des capitaux empruntés, toutes sources confondues, ne doit pas dépasser six milliards de dollars ou tout montant supérieur autorisé par le Parlement en vertu d'une loi de crédits. La Loi permet aussi au ministre d'imposer à la SADC des droits pour le renforcement de son crédit lorsque cette dernière contracte des emprunts.

La SADC peut par ailleurs emprunter, en cas de besoin, en émettant des titres, notamment du papier commercial et des titres de créance à moyen terme, au pays et à l'étranger. La Société a conçu un aide-mémoire qui sert à gérer ce programme. Ce dernier pourrait être rajusté en fonction des besoins de la Société (bien qu'aucun emprunt ne soit prévu pendant la période de planification). Toute émission de titres de créance dans le cadre du programme d'emprunt doit toutefois être approuvée par le conseil d'administration ainsi que par le ministre.

La SADC dispose d'une politique de trésorerie générale et de politiques de trésorerie en matière de placements, de gestion de la dette et de gestion du risque. Comme le prévoient ces politiques, elles sont revues au moins une fois l'an par la direction de la Société et toute modification doit être approuvée par le conseil d'administration.

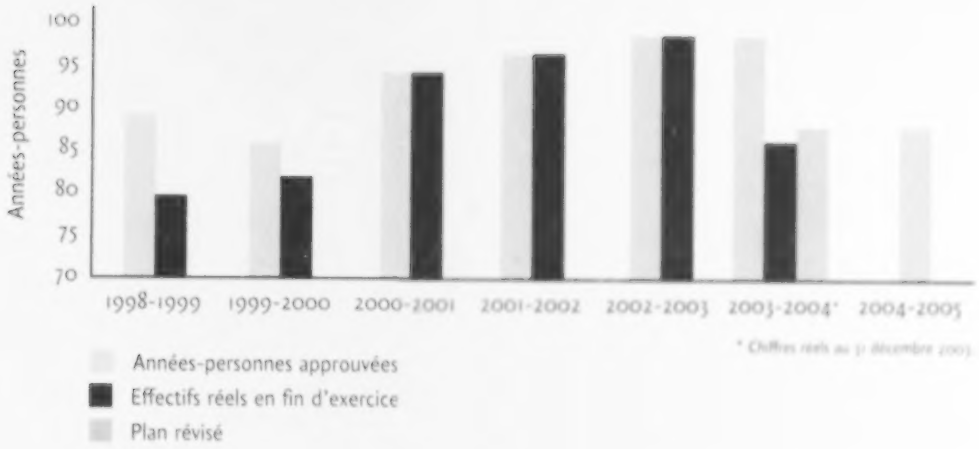
Si elle a besoin de liquidités dans le cadre d'une intervention, la SADC recourt d'abord à une stratégie lui permettant d'utiliser son portefeuille de titres comme première source de liquidités. Cette stratégie oblige la SADC à se constituer un portefeuille très liquide et à faible risque. Toutefois, comme elle cherche à accroître le rendement de son portefeuille de placement, la SADC a commandé une étude indépendante de sa stratégie afin d'adapter cette dernière à la conjoncture et aux stratégies d'entreprise de l'organisation. À la lumière de cette étude, la SADC a modifié son portefeuille de placement pour en optimiser le rendement, en optant pour des termes plus longs et des titres qui satisfont à des critères élevés de qualité du crédit. Ces modifications de sa politique en matière de placements permettent à la SADC de profiter de rendements plus intéressants qui représentent une prise de risque à peine plus élevée.

La SADC a établi une entente avec son banquier sur l'établissement d'une marge de crédit de 10 millions de dollars. Cette marge n'est pas soumise aux droits de renforcement de crédit qui s'appliquent aux autres emprunts de la Société. La SADC ne prévoit pas faire appel à cette marge de crédit au cours de la période de planification.

Besoins en effectifs

Au printemps 2003, la Société a procédé à la réorganisation en profondeur de ses fonctions afin de répondre à l'évolution de la charge de travail dans certains secteurs, de contrôler ses frais d'exploitation, de mettre en œuvre une planification de la relève adéquate et de se doter d'une solide base organisationnelle pour l'avenir. Ces remaniements organisationnels ont conduit à une réduction de 12 pour 100 des effectifs permanents et ramènent le nombre d'années-personnes au niveau de la fin des années 1990. Le tableau qui suit donne les effectifs de la SADC de 1998-1999 à aujourd'hui, ainsi que les effectifs prévus pour 2004-2005.

Historique des effectifs



Le tableau ci-dessous résume les besoins en effectifs pour la période de planification.

Besoins en effectifs

Divisions	2003-2004 Plan	2003-2004 Chiffres révisés*	2004-2005 à 2008-2009 (Plan)
Finances et Administration (y compris les Systèmes informatiques)	41	34	34
Assurance et Évaluation des risques	26	24	24
Exploitations régionales	14	0	0
Affaires générales	0	18	18
Direction	18	12	12
Total	99	88	88

* Tient compte de la nouvelle structure organisationnelle mise en œuvre le 1er avril 2003.

PROFIL DE LA SADC

La Société d'assurance-dépôts du Canada a été créée en 1967 en vertu de la *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada*. La Société est, à toutes fins, mandataire de Sa Majesté du chef du Canada et figure au nombre des sociétés d'État énumérées à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

La SADC rend compte au Parlement, par l'entremise du ministre des Finances, qui délègue certaines de ses responsabilités relatives à la SADC au ministre d'État aux Institutions financières. Le conseil d'administration de la SADC est composé du président, du gouverneur de la Banque du Canada, du sous-ministre des Finances, du commissaire de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada, du surintendant des institutions financières et d'un surintendant adjoint des institutions financières ou d'un autre représentant officiel du Bureau du surintendant des institutions financières. Il y a également cinq membres issus du secteur privé. Le gouverneur en conseil nomme le président, les cinq administrateurs issus du secteur privé et le président et chef de la direction de la SADC.

Aux termes de sa loi constitutive, la Société a pour mandat de fournir une assurance contre la perte totale ou partielle de dépôts, de veiller à ce que ses institutions membres suivent des pratiques commerciales et financières saines et de favoriser d'une manière générale la stabilité du système financier canadien. Ces trois fonctions doivent être remplies dans l'intérêt des personnes qui confient des dépôts aux institutions membres et de façon à minimiser les risques de perte pour la Société.

Pour mener à bien son travail d'évaluation et de gestion des risques liés à l'assurance-dépôts, la SADC peut imposer des conditions d'adhésion (par le biais de sa Police d'assurance-dépôts et des *Normes de pratiques commerciales et financières saines*), contrôler l'adhésion de nouveaux membres, fixer les primes d'assurance-dépôts et prendre les mesures nécessaires au besoin (fermeture d'institutions membres en difficulté, remboursement des dépôts assurés, réclamations contre des institutions faillies et réalisation des actifs de ces dernières).

Sauf cas particulier (c'est-à-dire en cas d'examen spécial ou d'examen préparatoire pour évaluer les risques auxquels s'expose la SADC), la SADC n'a pas le rôle d'une autorité de surveillance. Dans le cadre de l'évaluation des risques posés par les institutions membres, aux termes de la Loi sur la SADC, la Société compte sur le Bureau du surintendant des institutions financières et des organismes de réglementation provinciaux pour mener l'examen annuel des institutions membres en son nom. Toutefois, elle travaille en étroite collaboration avec les organismes de réglementation, auxquels elle apporte ses suggestions une fois la portée de l'examen annuel définie, afin de déterminer notamment les mesures à prendre envers certaines institutions membres, s'il y a lieu.

En plus des pouvoirs que lui confère sa loi constitutive, la SADC peut exercer des pouvoirs auxiliaires. La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* énonce, par exemple, les dispositions applicables aux sociétés d'État. Aux termes de la *Loi sur les associations coopératives de crédit*, la Société peut octroyer des prêts à court terme à des associations coopératives de crédit ou à des organismes gouvernementaux qui assurent des dépôts, au sens où l'entend cette loi, afin de leur permettre de répondre à leurs besoins de liquidités. Cependant, elle n'assure pas les dépôts et les titres de créance d'associations coopératives de crédit ou d'organismes gouvernementaux qui assurent des dépôts. La SADC agit comme une courroie de transmission de ces fonds fédéraux vers les institutions membres. Elle n'assume, par conséquent, aucun risque financier. Jusqu'à présent, aucune demande n'a été faite en vertu de cette loi.

Institutions membres

Seules sont membres de la Société des banques, des sociétés de fiducie et des sociétés de prêt constituées en vertu d'une loi fédérale ou provinciale et des associations régies par la *Loi sur les associations coopératives de crédit*. Pour adhérer au régime d'assurance-dépôts, les institutions financières doivent présenter à la SADC une demande qui doit recevoir l'approbation de son conseil d'administration. Les institutions provinciales doivent par ailleurs obtenir l'autorisation de la province dans laquelle elles ont été constituées.

Couverture d'assurance

Aux termes de la Loi sur la SADC, la protection maximale de base qui s'applique aux dépôts assurables est de 60 000 $ par personne (somme du capital investi et des intérêts courus) dans chaque institution membre. La Société fournit une assurance distincte à l'égard des dépôts en commun, des dépôts détenus en fiducie et des dépôts détenus dans des régimes enregistrés d'épargne-retraite et dans des fonds enregistrés de revenu de retraite. Les dépôts effectués à diverses succursales d'une même institution membre ne sont pas assurés séparément.

Primes

La Société finance ses activités avec les primes que lui versent ses institutions membres. Le montant des primes est déterminé en fonction du total des dépôts assurés que détient chaque institution au 30 avril de chaque année. La SADC applique un barème de primes différentielles qui comporte quatre catégories de prime, variant en 2003-2004 de un sixième pour cent à un quarante-huitième pour cent des dépôts assurés. En 2003-2004, les institutions membres ont payé 109 millions de dollars en primes établies selon ce barème.

Dépôts effectués au Québec

La province de Québec est dotée de son propre régime, qu'administre l'Autorité des marchés financiers. Aux termes d'une entente conclue entre la Société et l'Autorité des marchés financiers, les dépôts faits au Québec dans des institutions membres constituées en vertu d'une loi provinciale sont garantis par l'Autorité des marchés financiers, tandis que les dépôts faits à l'extérieur du Québec dans ces mêmes institutions sont assurés par la Société. La limite combinée de la protection offerte par la Société et par l'Autorité des marchés financiers est fixée à 60 000 $. La Société assure les dépôts confiés aux institutions membres fédérales, quelle que soit la province où ces dépôts sont effectués.

Conseil d'administration

31 décembre 2003

Ronald N. Robertson
Président du conseil
Société d'assurance-dépôts du Canada

John Doran
Surintendant auxiliaire
Surveillance
Bureau du surintendant
des institutions financières
(membre d'office)

Bill Knight
Commissaire, Agence de la consommation
en matière financière du Canada
(membre d'office)

Grant Morash
Conseiller financier
Halifax

Julie Dickson
Surintendante auxiliaire
Secteur de la réglementation
Bureau du surintendant
des institutions financières
(substitut du surintendant des institutions financières)

Tracey Bakkeli
T. Bakkeli Consultants Inc.
Regina

H. Garfield Emerson
Président du cabinet national
et associé principal
Fasken Martineau DuMoulin s.r.l.
Toronto

Nicholas Le Pan
Surintendant des institutions financières
Bureau du surintendant des institutions
financières
(membre d'office)

Darryl J. Raymaker
Associé
Raymaker, Bontorin
Calgary

David Longworth
Sous-gouverneur
Banque du Canada
(substitut du gouverneur de la Banque du Canada)

David A. Dodge
Gouverneur de la Banque du Canada
(membre d'office)

Claude Huot
Consultant en développement économique
Le Groupe Stragesult
Montréal

Kevin G. Lynch
Sous-ministre des Finances
(membre d'office)

Frank Swedlove
Sous-ministre délégué
Direction de la politique
du secteur financier
Ministère des Finances, Canada
(substitut du sous-ministre des Finances)

Équipe de direction de la SADC

31 décembre 2003

Jean Pierre Sabourin
Président et chef de la direction

Michèle Bourque
Vice-présidente
Assurance et Évaluation des risques

Guy L. Saint-Pierre
Vice-président directeur
et chef de l'exploitation

M. Claudia Morrow
Vice-présidente, Affaires générales,
conseillère générale et secrétaire
de la Société

Thomas J. Vice
Vice-président, Finances et
Administration et directeur financier

Structure organisationnelle

31 décembre 2003

Résumé des principaux faits historiques

Fait	Données les plus récentes (Tous les chiffres sont ceux au 31 mars 2003 sauf indication contraire.)	
Année de constitution en personne morale	1967	
Constitution en personne morale	Société d'État – Partie I, Annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*	
Dépenses d'exploitation – 2002-2003	25,7 millions de dollars	
Dépenses d'investissement – 2002-2003	0,7 million de dollars	
Bénéfice net d'exploitation – 2002-2003	52,7 millions de dollars	
Surplus	539 millions de dollars	
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	550 millions de dollars	
Postes permanents approuvés – 2003-2004	88	
Nombre d'institutions membres – 31 décembre 2003	Banques canadiennes et filiales :	38
	Sociétés de fiducie et de prêt canadiennes :	24
	Filiales de banques étrangères :	25
	Total :	*87*
	Institutions fédérales – Banques :	35
	Institutions fédérales – Sociétés de fiducie et de prêt :	45
	Institutions provinciales :	7
	Total :	*87*
Total des dépôts assurés – 30 avril 2003	Banques canadiennes et filiales :	339,7 milliards de dollars
	Filiales de banques étrangères :	16 milliards de dollars
	Sociétés de fiducie et de prêt canadiennes :	7,6 milliards de dollars
	Total :	*363,3 milliards de dollars*
	Institutions fédérales :	362,4 milliards de dollars
	Institutions provinciales :	0,9 milliard de dollars
	Total :	*363,3 milliards de dollars*
Historique des changements de taux de prime	1967 – 1/30 % 1986 – 1/10 % 1993 – 1/8 % 1994 – 1/6 % Depuis 1999 – Primes différentielles	

Résumé des principaux faits historiques (suite)

Fait	Données les plus récentes (Tous les chiffres sont ceux au 31 mars 2003 sauf indication contraire.)
Primes perçues en 2003-2004	109 millions de dollars
Total des primes perçues depuis 1967	5,6 milliards de dollars
Total des rabais de primes accordés aux institutions membres depuis 1967	9 millions de dollars
Nombre de faillites d'institutions membres depuis 1967	43
Total des dépôts assurés par la SADC que détenaient les institutions membres qui ont fait faillite depuis 1967	23,4 milliards de dollars (25,9 milliards de dollars en dépôts moins 2,5 milliards de dollars en dépôts non assurés)
Nombre de faillites réglées au moyen des stratégies d'intervention suivantes :	
• Liquidation formelle	24
• Contrat de gestion/Entente de représentation	10
• Transaction commerciale facilitée par la SADC	9
Nombre de faillites où les dépôts assurés ont été remboursés aux déposants par la SADC ou par un tiers ou ont été virés à une autre institution membre	25
Total des intérêts payés sur les emprunts au Trésor depuis 1967	1,74 milliard de dollars
Recouvrement judiciaire contre des administrateurs, des dirigeants et des vérificateurs jusqu'à présent	200 millions de dollars
Total de l'impôt sur le revenu payé par la SADC depuis 1967	28 millions de dollars
Total des dividendes payés au gouvernement depuis 1967	5 millions de dollars
Adresse du site Web de la SADC	http://www.sadc.ca
Nombre de consultations du site Web en 2003	245 000
Service téléphonique d'information sans frais	1 800 461-SADC
Nombre d'appels acheminés au service d'information sans frais en 2003	13 000

MODÈLE DE GESTION

La SADC a élaboré un modèle de gestion qui fait ressortir la manière dont la Société gère ses activités dans le cadre de son environnement législatif et du secteur d'activité dans lequel elle évolue. Comme le montre ce modèle, la SADC fait partie intégrante du filet de sécurité financier canadien ; elle s'acquitte de sa mission aux termes d'un mandat législatif qui lui est propre. Les activités du conseil d'administration de la SADC et les activités de gestion de la Société relèvent de la régie d'entreprise, ce qui montre bien l'importance des fonctions de gestion stratégique et de gestion des risques de l'entreprise, présentés plus loin dans cette annexe. Le modèle souligne l'importance de la reddition de comptes et fait ressortir les fonctions importantes qui permettent à la Société de mener à bien sa mission.

MODÈLE DE GESTION DE LA SADC

FILET DE SÉCURITÉ FINANCIER CANADIEN — SYSTÈME DE RÉGLEMENTATION ET DE SURVEILLANCE

SADC, Banque du Canada, BSIF, ministère des Finances, ACFC, assureurs-dépôts et organismes de réglementation provinciaux

CADRE LÉGISLATIF

LOI SUR LA SADC
Objectifs commerciaux de la SADC
A l'avantage des déposants :
- Fournir de l'assurance-dépôts
- Promouvoir le respect de pratiques commerciales et financières saines
- Contribuer à la stabilité du système financier canadien

... tout en réduisant les risques de perte

AUTRES LOIS, LIGNES DIRECTRICES ET OBLIGATIONS LÉGALES, NOTAMMENT :
- *Loi sur la gestion des finances publiques*
- Lignes directrices du Conseil du Trésor

RÉGIE D'ENTREPRISE

CONSEIL D'ADMINISTRATION
Orientation stratégique et en matière de politiques

COMITÉ DE DIRECTION | COMITÉ DE LA RÉGIE DE LA SOCIÉTÉ | COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION | COMITÉ DE VÉRIFICATION

REDDITION DE COMPTES

Plan d'entreprise
Rapport annuel
Fiche de rendement de la Société

- Élaboration de politiques
- Examen et élaboration des règlements administratifs
- Modifications législatives
- Normes de pratiques commerciales et financières saines
- Sensibilisation du public à l'assurance-dépôts
- Communication interne
- Liaison avec les parties intéressées
- Affaires internationales

GESTION STRATÉGIQUE

Stratégies d'entreprise de la SADC :
- Capacité d'intervention immédiate
- Saine régie d'entreprise
- Solides partenariats
- Sensibilisation à l'assurance-dépôts

FONCTIONS PRINCIPALES
- Évaluation des risques
- Assurance
- Conformité des institutions membres à la loi et aux règlements
- Règlement des faillites (intervention)
- Remboursement des dépôts
- Gestions des réclamations et recouvrements
- Obligations de paiement
- Déclaration électronique relative aux primes différentielles et à la Déclaration des dépôts assurés

GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

Risques principaux de la SADC :
- Assurance
- Exploitation
- Réputation
- Finances

- Gestion des litiges
- Gestion de l'actif et du passif
- Finances et trésorerie
- Gestion des ressources humaines
- Services juridiques et secrétariat de la Société
- Gestion des Systèmes informatique et technologie
- Administration
- Vérification interne

MILIEU PROPICE À LA MAÎTRISE

MODÈLE DE GESTION

La SADC a élaboré un modèle de gestion qui fait ressortir la manière dont la Société gère ses activités dans le cadre de son environnement législatif et du secteur d'activité dans lequel elle évolue. Comme le montre ce modèle, la SADC fait partie intégrante du filet de sécurité financier canadien : elle s'acquitte de sa mission aux termes d'un mandat législatif qui lui est propre. Les activités du conseil d'administration de la SADC et les activités de gestion de la Société relèvent de la régie d'entreprise, ce qui montre bien l'importance des fonctions de gestion stratégique et de gestion des risques de l'entreprise, présentés plus loin dans cette annexe. Le modèle souligne l'importance de la reddition de comptes et fait ressortir les fonctions importantes qui permettent à la Société de mener à bien sa mission.

MODÈLE DE GESTION DE LA SADC

FILET DE SÉCURITÉ FINANCIER CANADIEN — SYSTÈME DE RÉGLEMENTATION ET DE SURVEILLANCE

SADC, Banque du Canada, BSIF, ministère des Finances, ACDE, organismes d'appel et organismes de réglementation provinciaux

CADRE LÉGISLATIF

LOI SUR LA SADC
Objectifs commerciaux de la SADC

AUTRES LOIS, LIGNES DIRECTRICES ET OBLIGATIONS LÉGALES, NOTAMMENT :

RÉGIE D'ENTREPRISE

CONSEIL D'ADMINISTRATION

COMITÉ DE DIRECTION | COMITÉ DE LA RÉGIE DE LA SOCIÉTÉ | COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION | COMITÉ DE VÉRIFICATION

REDDITION DE COMPTES

Plan d'entreprise
Rapport annuel
Liens de versement de la Société

GESTION STRATÉGIQUE

Stratégies d'entreprise de la SADC :

- Capacité d'intervention immédiate
- Saine régie d'entreprise
- Succès partenariats
- Sensibilisation à l'assurance-dépôts

FONCTIONS PRINCIPALES

GESTION DES RISQUES DE L'ENTREPRISE

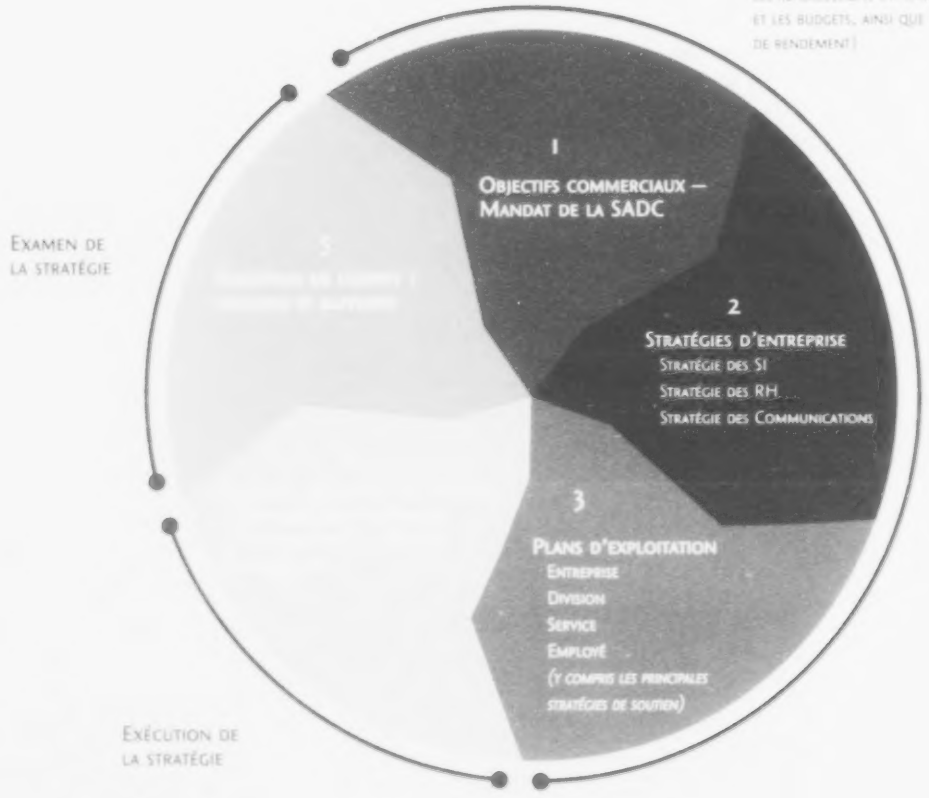
Risques principaux de la SADC :

MILIEU PROPICE À LA MAÎTRISE

Processus de gestion stratégique — Modèle

Pour effectuer sa planification globale, la SADC suit un modèle qui l'aide à établir son orientation stratégique à long terme en fonction des enjeux posés par la conjoncture et des risques appréhendés. Elle a élaboré ce modèle en s'appuyant sur les *Normes de pratiques commerciales et financières saines* de la SADC, conformes aux pratiques en matière de gestion stratégique ; le modèle a été adapté dans la mesure où la SADC est une société d'État qui élabore des politiques d'intérêt public, et non une entreprise commerciale du secteur privé.

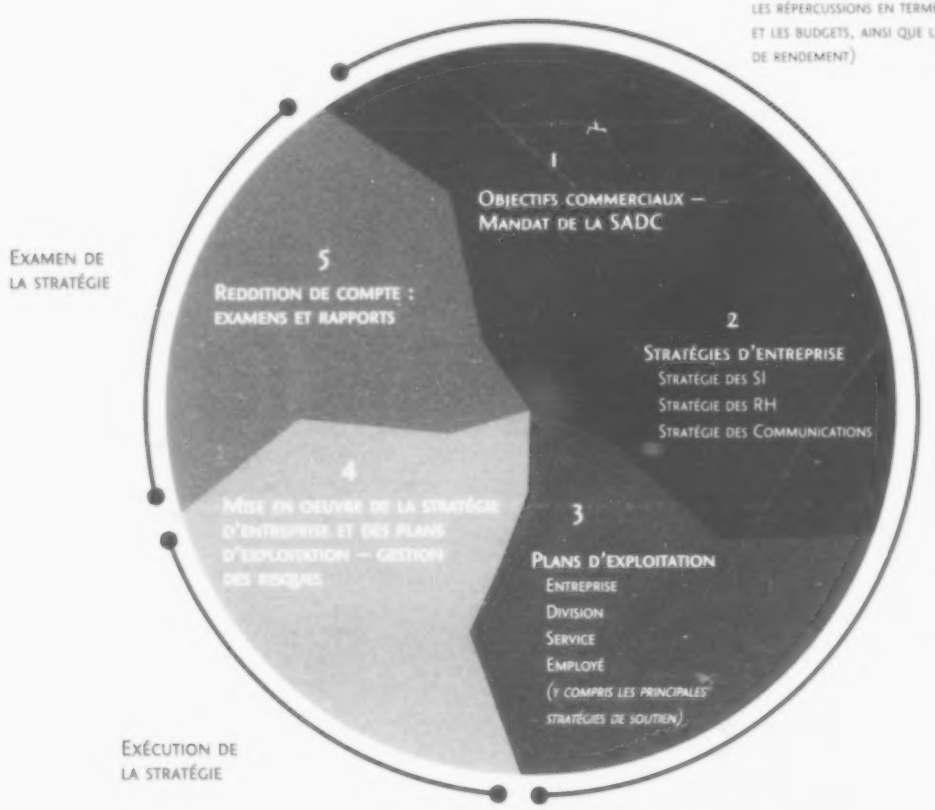
Processus de gestion stratégique — modèle


Prise de décisions stratégiques
(couvre l'analyse de la conjoncture, l'identification et l'évaluation des risques, les répercussions en termes de ressources et les budgets, ainsi que les cibles et critères de rendement)
1
Objectifs commerciaux — Mandat de la SADC
2
Stratégies d'entreprise
Stratégie des SI
Stratégie des RH
Stratégie des Communications
3
Plans d'exploitation
Entreprise
Division
Service
Employé
(y compris les principales stratégies de soutien)
Exécution de la stratégie
Examen de la stratégie

Processus de gestion stratégique — Modèle

Pour effectuer sa planification globale, la SADC suit un modèle[1] qui l'aide à établir son orientation stratégique à long terme en fonction des enjeux posés par la conjoncture et des risques appréhendés. Elle a élaboré ce modèle en s'appuyant sur les *Normes de pratiques commerciales et financières saines* de la SADC, conformes aux pratiques en matière de gestion stratégique ; le modèle a été adapté dans la mesure où la SADC est une société d'État qui élabore des politiques d'intérêt public, et non une entreprise commerciale du secteur privé.

Processus de gestion stratégique — modèle


Prise de décisions stratégiques
(couvre l'analyse de la conjoncture, l'identification et l'évaluation des risques, les répercussions en termes de ressources et les budgets, ainsi que les cibles et critères de rendement)
1
Objectifs commerciaux — Mandat de la SADC
2
Stratégies d'entreprise
Stratégie des SI
Stratégie des RH
Stratégie des Communications
3
Plans d'exploitation
Entreprise
Division
Service
Employé
(y compris les principales stratégies de soutien)
4
Mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et des plans d'exploitation — gestion des risques
5
Reddition de compte : examens et rapports
Examen de la stratégie
Exécution de la stratégie

[1] La gestion stratégique consiste à s'assurer que toute opération commerciale est clairement planifiée, approuvée, mise en place et suivie. Une gestion stratégique efficace se comprend comme suit :

- Prise de décisions stratégiques : arrêter les objectifs commerciaux de la Société et se doter d'une stratégie d'entreprise en vue d'atteindre ces objectifs ;
- Exécution de la stratégie : élaborer et mettre en œuvre les plans d'exploitation permettant la mise en application de la stratégie d'entreprise ;
- Examen de la stratégie : soumettre les plans d'exploitation et la stratégie d'entreprise à un examen régulier en fonction des conditions actuelles et futures ainsi que des résultats.

Définitions

Certaines notions du modèle de gestion sont à la base de ce plan d'entreprise :

Objectifs commerciaux

Dans le cas d'un organisme du secteur public comme la SADC, les objectifs commerciaux consistent en son mandat légal.

Stratégies d'entreprise

Description de la manière dont les objectifs commerciaux de la SADC seront atteints. Les stratégies d'entreprise fournissent des mécanismes qui permettent de veiller à ce que les affaires de la Société soient menées et évaluées en fonction de ses objectifs commerciaux.

Analyse de la conjoncture

Enjeux internes et externes dans l'environnement de la SADC. L'analyse de la conjoncture aide à cerner les risques qui pourraient empêcher la SADC de réaliser ses objectifs commerciaux, ses stratégies d'entreprise et ses plans d'exploitation.

Identification et évaluation des risques

Deux éléments faisant partie d'un vaste processus de gestion des risques. La SADC identifie et évalue les risques auxquels elle s'expose en recourant à l'analyse de la conjoncture, à l'autoévaluation continue de ses risques et à son processus permanent de gestion des risques.

Plans d'exploitation

Description des initiatives de la SADC (y compris des indicateurs de rendement qui s'y rapportent) dans l'application de ses stratégies d'entreprise.

Gestion des risques de l'entreprise (GRE)

Processus complet, systématique et organisé d'identification, d'évaluation, de gestion et de contrôle en tout temps des risques importants inhérents aux objectifs commerciaux, aux stratégies d'entreprise, aux plans d'exploitation et aux activités de la SADC. Rédaction de rapports à ce sujet.

Reddition de compte : examens et rapports stratégiques

Évaluation des objectifs commerciaux, des stratégies d'entreprise et des plans d'exploitation d'une organisation sur une base régulière (et examen de l'ensemble au moins une fois par an) pour s'assurer qu'ils demeurent adéquats et prudents.

Rapports réguliers sur la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise et des plans d'exploitation à l'égard des activités importantes, et sur les résultats financiers et d'exploitation réels par rapport aux résultats prévus. Ces rapports permettent aussi à une organisation d'évaluer le bien-fondé et l'efficacité de son processus de gestion stratégique.

La SADC recourt à une fiche de rendement pour décrire ses objectifs, ses stratégies, ses initiatives et son rendement par rapport à des indicateurs de rendement clés, et pour en rendre compte.

Gestion des risques de l'entreprise

La SADC intègre l'identification et la gestion des risques à ses processus de planification et de gestion stratégique. À cette fin, elle a conçu un modèle de processus de gestion des risques de l'entreprise (GRE). Les risques auxquels s'expose la SADC découlent de ses objectifs commerciaux, de ses stratégies, de ses plans d'exploitation et de ses opérations. La fonction GRE définit ces risques ainsi que leur gestion. L'aspect circulaire du modèle illustre la permanence du processus de gestion des risques et le fait qu'il est directement relié à un régime fiable de gestion stratégique.

La SADC a identifié les principaux risques suivants :

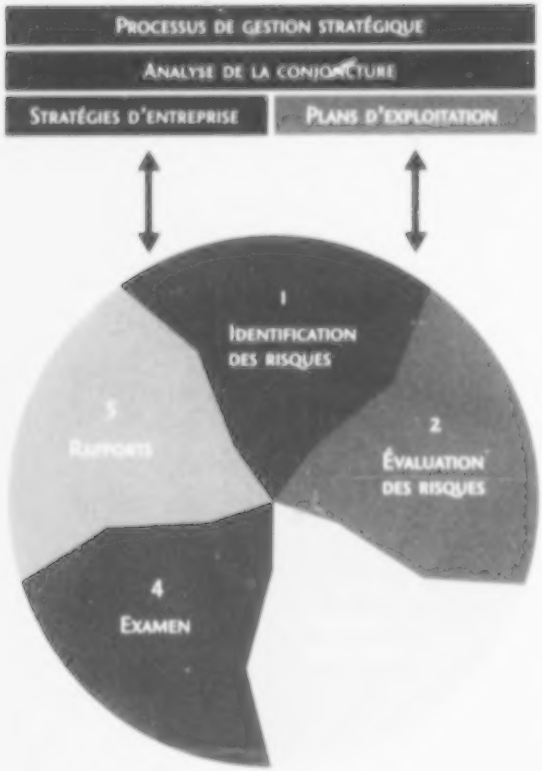
Risque d'assurance : pour la SADC, le risque de perte lié aux activités d'assurance des dépôts.

Risque financier : le risque lié à la gestion des éléments d'actif et de passif de la SADC figurant au bilan et hors bilan, et la reddition de comptes y afférente.

Risque d'exploitation : le risque – direct ou indirect – de perte auquel est exposée la SADC en cas de perturbation de ses activités, imputable à un événement extérieur, une erreur humaine ou une insuffisance ou une défaillance des processus, politiques, procédures ou mesures de contrôle.

Risque de réputation : le risque d'atteinte à la crédibilité de la SADC et à la confiance qu'on porte à cette dernière.

Processus de gestion des risques de l'entreprise de la SADC – Modèle



Gestion des risques de l'entreprise

La SADC intègre l'identification et la gestion des risques à ses processus de planification et de gestion stratégique. À cette fin, elle a conçu un modèle de processus de gestion des risques de l'entreprise (GRE). Les risques auxquels s'expose la SADC découlent de ses objectifs commerciaux, de ses stratégies, de ses plans d'exploitation et de ses opérations. La fonction GRE définit ces risques ainsi que leur gestion. L'aspect circulaire du modèle illustre la permanence du processus de gestion des risques et le fait qu'il est directement relié à un régime fiable de gestion stratégique.

La SADC a identifié les principaux risques suivants :

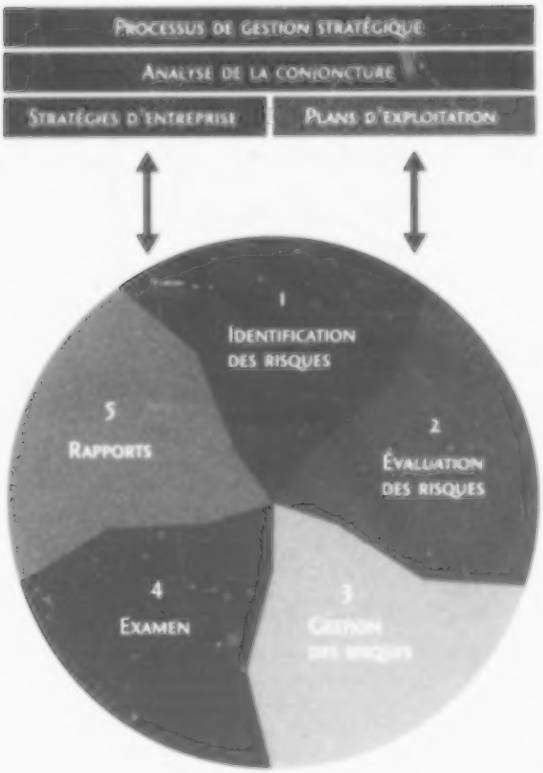
Risque d'assurance : pour la SADC, le risque de perte lié aux activités d'assurance des dépôts.

Risque financier : le risque lié à la gestion des éléments d'actif et de passif de la SADC figurant au bilan et hors bilan, et la reddition de comptes y afférente.

Risque d'exploitation : le risque – direct ou indirect – de perte auquel est exposée la SADC en cas de perturbation de ses activités, imputable à un événement extérieur, une erreur humaine ou une insuffisance ou une défaillance des processus, politiques, procédures ou mesures de contrôle.

Risque de réputation : le risque d'atteinte à la crédibilité de la SADC et à la confiance qu'on porte à cette dernière.

Processus de gestion des risques de l'entreprise de la SADC – Modèle



PRÉMISSES DE PLANIFICATION POUR LA PÉRIODE

Le présent plan d'entreprise et tous les plans d'exploitation et budgets des ressources qui s'y rapportent reposent sur les prémisses de planification présentées ici. Lorsqu'il y a incertitude, ces hypothèses clés représentent les meilleures estimations de la SADC quant aux tendances qui pourraient vraisemblablement marquer la période de planification.

Le plan quinquennal repose sur les prémisses suivantes :

MANDAT LÉGAL

Aucun changement n'est prévu dans le mandat officiel de la SADC au cours de la période de planification.

RÉGIME DE RÉGLEMENTATION ET DE SURVEILLANCE

Au Canada, le régime de réglementation et de surveillance reposera encore sur une coordination et des liens de collaboration étroits entre les agents du filet de sécurité financier. La SADC continuera d'encourager des relations de travail efficaces entre ces derniers afin de bien remplir son mandat.

ÉLÉMENTS DE L'ASSURANCE-DÉPÔTS

Au cours de la période de planification, aucun changement important ne surviendra dans les éléments de l'assurance-dépôts. La SADC surveillera régulièrement ces éléments par rapport à l'évolution de la conjoncture au pays et à l'étranger et elle identifiera et proposera tout changement qui s'impose.

FAILLITES D'INSTITUTIONS MEMBRES

Bien que la SADC cherche à réduire les risques de faillite d'institutions membres et les coûts y afférents, tant en sa qualité d'assureur qu'à titre d'intervenant fondamental dans le filet de sécurité financier, elle doit cependant s'attendre à des pertes éventuelles. Le cadre de réglementation canadien en place est solide ; toutefois, l'expérience montre que, de temps à autre, la viabilité ou la solvabilité de certaines institutions membres posera problème et nécessitera l'intervention de la Société. Le moment et les circonstances de telles situations sont difficiles et parfois impossibles à prévoir exactement.

La stratégie de la SADC consiste à être prête à toute éventualité, dans les limites de son mandat. Cela signifie que la SADC doit avoir accès à du financement et avoir en place des plans pour pouvoir intervenir et apporter des solutions en cas de faillites éventuelles. Le secteur des services financiers, qui change rapidement, exige que la SADC réévalue constamment ses plans d'urgence pour s'assurer qu'ils demeu-rent adaptés à la complexité et à l'envergure des problèmes de l'institution en difficulté, et qu'elle trouve les meilleures solutions au règlement des faillites.

Même si les états financiers pro forma du présent résumé du plan d'entreprise reposent sur l'hypothèse qu'aucune institution membre ne fera faillite, la SADC a effectué une analyse de sensibilité pour évaluer les conséquences possibles de scénarios de faillite d'ampleur diverse. La SADC peut s'acquitter d'un remboursement de dépôts assurés atteignant jusqu'à un milliard de dollars sans avoir à recourir à du financement supplémentaire. Si le remboursement de dépôts assurés dépasse ce montant, surtout s'il survient au cours des deux premières années de la période de planification, la SADC devra emprunter des fonds supplémentaires.

Nombre d'institutions membres

D'éventuelles fusions, acquisitions, désaffiliations et consolidations chez les institutions membres de la SADC pourraient réduire le nombre de ces dernières au cours de la période de planification. Toutefois, les changements législatifs apportés en 2001 ont mené à l'ajout de nouveaux membres du fait de l'abaissement des exigences en matière de fonds propres réglementaires, des nouvelles possibilités de structure du capital et d'un assouplissement des restrictions en matière de contrôle des sociétés. En conséquence, la SADC ne prévoit pas de changement majeur dans le nombre de ses institutions membres pendant la période de planification.

Revenu en primes

Le revenu en primes devrait s'élever à environ 112 millions de dollars en 2004-2005, compte tenu du barème de primes différentielles suivant : 1/48 pour 100, 1/24 pour 100, 1/12 pour 100 et 1/6 pour 100 pour les catégories de prime 1 à 4 respectivement. Ces taux sont les mêmes que ceux imposés en 2003-2004.

Le revenu en primes pro forma est établi d'après les hypothèses suivantes : les taux de prime ne changeront pas pendant la période de planification ; la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne variera que légèrement ; et la croissance des dépôts assurés sera de 3 pour 100 en moyenne. Les taux de prime sont fixés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique, du profil de risque des institutions membres et du niveau réel et projeté du fonds *ex ante* par rapport à sa fourchette cible (voir le paragraphe **Fonds *ex ante*** plus loin). En conséquence, le revenu en primes des cinq exercices à venir pourrait changer de façon significative.

Crédits et emprunts

La SADC ne reçoit pas de crédits du gouvernement et ne prévoit pas contracter d'emprunt au cours de la période de planification. Le revenu en primes, les sommes reçues de réclamations à recouvrer et les intérêts créditeurs devraient suffire à honorer les obligations de la SADC et à couvrir ses frais d'exploitation.

Revenus de placement

Les revenus de placement de la SADC continueront d'être régis par la politique de placement approuvée par le conseil d'administration à sa réunion de mars 2003. Cette politique encadre la stratégie de placement de la SADC, qui repose sur les principes suivants :

1. La SADC prendra des risques de crédit et des risques de marché limités ;
2. Le portefeuille de placement de la SADC servira, jusqu'à épuisement, au financement de toute activité d'intervention ;
3. La SADC respectera en tout temps les Lignes directrices du ministère des Finances concernant la gestion des risques financiers des sociétés d'État et les Lignes directrices du ministère des Finances sur la politique de crédit des sociétés d'État, ainsi que ses politiques internes en matière de risques et de placements.

Sensibilisation du public

Le plan présume que les stratégies de sensibilisation du public se poursuivront tout au long de la période de planification.

Situation financière

La SADC prévoit conserver une situation financière stable pendant toute la période de planification. Elle doit gérer adéquatement ses activités et ses coûts en examinant régulièrement les stratégies à la lumière de l'évolution de la conjoncture. Les activités sont réorganisées selon l'ordre de priorité qui convient alors, afin de concentrer les ressources sur celles qui sont les plus importantes. En cas d'activités non prévues au budget, celles-ci sont, dans la mesure du possible, financées à même le budget existant. Les budgets d'exploitation ne prévoient pas d'imprévus. En conséquence, si la SADC doit, au cours de la période de planification, intervenir auprès d'une institution membre ou mettre en œuvre une nouvelle stratégie dont les coûts ne peuvent être couverts par la réaffectation des ressources budgétaires courantes, elle devra soumettre une demande de fonds supplémentaires à l'approbation du conseil d'administration.

Fonds *ex ante*

Un financement adéquat est essentiel au bon fonctionnement d'un régime d'assurance-dépôts sain. Il ne doit pas y avoir le moindre doute quant à la suffisance des ressources dont dispose la Société pour se protéger des risques auxquels elle fait face. Par mesure de prudence, la SADC doit donc se doter d'un fonds *ex ante* afin de couvrir les pertes liées à l'assurance-dépôts. Elle a déterminé que le fonds *ex ante* se compose du surplus et de la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts tels qu'ils figurent dans ses états financiers. Dans son plan d'entreprise, la SADC a établi le fonds entre 40 et 50 points de base des dépôts assurés – ce qui représente une fourchette d'environ 1,4 à 1,8 milliard de dollars d'après le volume des dépôts assurés au 30 avril 2003.

Ressources humaines

Le 1er avril 2003, la SADC a procédé à la restructuration de son organisation et à la réduction de ses effectifs. Dans l'ensemble, le nombre d'années-personnes après ces changements devrait rester le même tout au long de la période de planification.

La SADC compte sur sa réputation, sur son savoir et sur la spécificité de ses activités pour attirer et retenir des effectifs très motivés et hautement qualifiés. Conformément à son plan stratégique en matière de ressources humaines, la SADC maintiendra des effectifs de base hautement qualifiés pour appuyer ses plans d'exploitation et ses stratégies d'entreprise à l'aide d'activités permanentes de planification de la relève, de formation et de perfectionnement. Dans sa recherche de personnel spécialisé et compétent, la SADC se mesurera encore à la concurrence.

De temps à autre, la SADC augmente son noyau d'employés spécialisés en recourant à la sous-traitance et à du personnel à contrat, des consultants, des experts juridiques, des spécialistes en insolvabilité et d'autres fournisseurs de services au besoin.

Baux

Le contrat de location-exploitation de 10 ans du siège social de la SADC à Ottawa expire en 2010, et celui de son bureau de Toronto en 2011. Les plans financiers présentés dans le plan reflètent les frais de location des deux bureaux.

Budget d'exploitation

La SADC prévoit des revenus globaux de 155 millions de dollars (dont 112 millions de dollars en primes, 41 millions de dollars en intérêts créditeurs et 2 millions de dollars provenant d'autres recouvrements). Ses dépenses nettes devraient se chiffrer à 13 millions de dollars (soit des dépenses d'exploitation de 24 millions de dollars moins le recouvrement de sommes radiées et d'autres rajustements de 11 millions de dollars). Elle prévoit aussi une réduction des actifs d'impôts futurs de 10 millions de dollars, ce qui devrait donner lieu à un bénéfice net de 132 millions de dollars en 2004-2005.

Budget des investissements

La grande partie des investissements durant la période de planification sera consacrée à l'élaboration de systèmes informatiques et à la maintenance de l'infrastructure matérielle. Le budget des investissements en 2004-2005 est de 700 000 $. Mis à part le matériel informatique qui est amorti sur trois ans, pour les besoins de la fiscalité, toutes les immobilisations sont amorties durant leur durée de vie utile aux taux prescrits par l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

Annexe D : États financiers pro forma et principales conventions comptables

Bilan pro forma

au 31 mars

(en millions de dollars)

	2003 Réel	2004 Plan*	2004 Prévu	2005 Plan	2006 Plan	2007 Plan	2008 Plan	2009 Plan
ACTIF								
Encaisse et placements	1 066	1 179	1 190	1 342	1 486	1 624	1 768	1 920
Débiteurs	5	5	5	5	–	–	–	–
	1 071	1 184	1 195	1 347	1 486	1 624	1 768	1 920
Immobilisations	1	2	2	2	2	2	2	2
Réclamations à recouvrer	18	–	18	–	–	–	–	–
Provision pour pertes sur réclamations à recouvrer	(4)	–	(7)	–	–	–	–	–
	15	2	13	2	2	2	2	2
Actif d'impôts futurs	16	11	14	4	3	2	1	-
	1 102	1 197	1 222	1 353	1 491	1 628	1 771	1 922
PASSIF								
Créditeurs	8	7	7	7	6	7	6	7
Impôt sur le bénéfice à payer	–	–	–	–	6	7	8	10
Provision pour garanties	5	–	4	3	–	–	–	–
Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts	550	500	550	550	550	550	550	550
	563	507	561	560	562	564	564	567
Surplus	539	690	661	793	929	1 064	1 207	1 355
	1 102	1 197	1 222	1 353	1 491	1 628	1 771	1 922

Les estimations du bilan pro forma reflètent le revenu en primes pour les exercices 2004-2005 à 2008-2009, qui est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime seront les mêmes que ceux en vigueur à l'exercice 2003-2004, pour chacune des catégories de tarification ; la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2004 ; la croissance annuelle des dépôts assurés sera de 3 pour 100. Les taux de prime sont fixés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique, du profil de risque des institutions membres et du niveau réel et projeté du fonds *ex ante* par rapport à sa fourchette cible. Ainsi, le montant des surplus et des revenus en primes au cours de la période de planification pourrait s'écarter des chiffres du plan.

* En 2003-2004, le conseil d'administration a accordé un budget supplémentaire des investissements de 1,115 million de dollars pour les améliorations locatives des bureaux de la SADC.

ÉTAT PRO FORMA DES RÉSULTATS ET DU SURPLUS

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2003 Réel	2004 Plan	2004 Prévu	2005 Plan	2006 Plan	2007 Plan	2008 Plan	2009 Plan
REVENUS								
Primes*	76	78	109	112	115	118	122	126
Intérêts sur encaisse et placements	32	39	35	41	46	50	55	59
Produits divers	–	–	–	2	–	–	–	–
	108	117	144	155	161	168	177	185
DÉPENSES								
Redressement des provisions pour pertes	46	2	3	3	–	–	–	–
Recouvrement de sommes radiées	(8)	(19)	(6)	(14)	(6)	–	–	–
Frais d'exploitation	26	25	23	24	24	25	25	26
	64	8	20	13	18	25	25	26
Bénéfice net avant économie / charge d'impôts	44	109	124	142	143	143	152	159
(Augmentation) / Réduction de l'actif d'impôts futurs	(9)	5	2	10	1	1	1	1
Charge d'impôts	–	–	–	–	6	7	8	10
	(9)	5	2	10	7	8	9	11
Bénéfice net	53	104	122	132	136	135	143	148
Surplus au début de l'exercice	486	586	539	661	793	929	1 064	1 207
Surplus à la fin de l'exercice	539	690	661	793	929	1 064	1 207	1 355

* Le revenu en primes pour les exercices 2004-2005 à 2008-2009 est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime seront les mêmes que ceux en vigueur à l'exercice 2003-2004, pour chacune des catégories de tarification ; la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2004 ; la croissance annuelle des dépôts assurés sera de 3 pour 100. Les taux de prime sont fixés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique, du profil de risque des institutions membres et du niveau réel et projeté du fonds *ex ante* par rapport à sa fourchette cible. Ainsi, le montant des surplus et des revenus en primes au cours de la période de planification pourrait s'écarter des chiffres du plan.

ÉTAT PRO FORMA DES FLUX DE TRÉSORERIE

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2003 Réel	2004 Plan*	2004 Prévu	2005 Plan	2006 Plan	2007 Plan	2008 Plan	2009 Plan
ACTIVITÉS D'EXPLOITATION								
Primes perçues	75	78	109	112	115	118	122	126
Réclamations recouvrées	–	8	–	8	–	–	–	–
Intérêts perçus	35	39	35	41	46	50	55	59
Recouvrement de sommes radiées	8	19	6	14	6	–	–	–
Autres sommes reçues	1	–	–	2	5	–	–	–
Versements au titre de garanties	(10)	(4)	(1)	(1)	(3)	–	–	–
Versement d'impôt sur le revenu	–	–	–	–	–	(6)	(7)	(8)
Paiements à des fournisseurs et des employés	(24)	(23)	(23)	(23)	(24)	(24)	(24)	(25)
Acquisition d'immobilisations	(1)	(2)	(2)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	84	115	124	152	144	137	145	151
ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT								
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	(56)	(1)	–	–	–	1	(1)	1
ENCAISSE ET PLACEMENTS								
Augmentation au cours de l'exercice	28	114	124	152	144	138	144	152
Solde au début de l'exercice	1 038	1 065	1 066	1 190	1 342	1 486	1 624	1 768
Solde à la fin de l'exercice	1 066	1 179	1 190	1 342	1 486	1 624	1 768	1 920

Les estimations de l'état pro forma des flux de trésorerie reflètent le revenu en primes pour les exercices 2004-2005 à 2008-2009, qui est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime seront les mêmes que ceux en vigueur à l'exercice 2003-2004, pour chacune des catégories de tarification ; la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2004 ; la croissance annuelle des dépôts assurés sera de 3 pour 100. Les taux de prime sont fixés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique, du profil de risque des institutions membres et du niveau réel et projeté du fonds *ex ante* par rapport à sa fourchette cible. Ainsi, le montant des surplus et des revenus en primes au cours de la période de planification pourrait s'écarter des chiffres du plan.

* En 2003-2004, le conseil d'administration a accordé un budget supplémentaire des investissements de 1,115 million de dollars pour les améliorations locatives des bureaux de la SADC.

ÉTAT PRO FORMA DU BÉNÉFICE NET

POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS
(EN MILLIONS DE DOLLARS)

	2003 RÉEL	2004 PLAN	2004 PRÉVU	2005 PLAN	2006 PLAN	2007 PLAN	2008 PLAN	2009 PLAN
REVENUS								
Primes*	76	78	109	112	115	118	122	126
Autres redressements et recouvrements**	(38)	17	3	13	6	–	–	–
	38	95	112	125	121	118	122	126
EXPLOITATION								
Revenus								
Intérêts	32	39	35	41	46	50	55	59
Frais								
Traitements et autres frais de personnel	15	13	11	12				
Frais d'inspection, juridiques et autres	2	2	2	2				
Locaux	3	3	3	3				
Sensibilisation du public	2	2	2	2				
Frais généraux	3	3	3	3				
Traitements des données	1	2	2	2				
	26	25	23	24	24	25	25	26
Bénéfice net d'exploitation	6	14	12	17	22	25	30	33
Bénéfice net avant économie / charge d'impôts	44	109	124	142	143	143	152	159

Nota : *Bien qu'une estimation du total des frais d'exploitation soit fournie pour chaque exercice de la période de planification, la ventilation des frais par catégorie s'arrête à l'exercice 2004-2005.*

* Le revenu en primes pour les exercices 2004-2005 à 2008-2009 est basé sur les hypothèses suivantes : les taux de prime seront les mêmes que ceux en vigueur à l'exercice 2003-2004, pour chacune des catégories de tarification ; la répartition des institutions membres dans les catégories de tarification ne changera pas par rapport à l'exercice se terminant le 31 mars 2004 ; la croissance annuelle des dépôts assurés sera de 3 pour 100. Les taux de prime sont fixés chaque année en fonction de la situation financière de la SADC, de la conjoncture économique, du profil de risque des institutions membres et du niveau réel et projeté du fonds *ex ante* par rapport à sa fourchette cible. Ainsi, le montant des surplus et des revenus en primes au cours de la période de planification pourrait s'écarter des chiffres du plan.

** Incluant des sommes recouvrées d'éléments d'actif en liquidation qui avaient été radiées et des sommes perçues en fin de liquidation.

Principales conventions comptables

Méthode de préparation

Les états financiers de la SADC ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus. Ils ne prennent pas en compte les éléments d'actif et de passif ni les résultats d'exploitation des institutions membres faillies contre lesquelles la SADC a fait des réclamations.

Encaisse, placements à court terme et autres placements

Étant donné que la SADC entend les conserver jusqu'à échéance, ces placements, dans des titres négociables et des dépôts à terme, sont comptabilisés au prix coûtant.

Réclamations à recouvrer

La SADC réclame des institutions membres en faillite les montants qu'elle rembourse aux déposants assurés, lorsqu'elle est subrogée dans les droits et intérêts de ces derniers. De plus, elle réclame aussi les prêts consentis à des institutions membres mises en liquidation.

Recours aux estimations

Les états financiers pro forma de la SADC contiennent des estimations et des hypothèses. Les principaux éléments qui nécessitent le recours à des estimations sont : (i) la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts ; (ii) l'actif d'impôts futurs ; (iii) la provision pour pertes sur réclamations à recouvrer ; (iv) la provision pour garanties.

Provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts

La provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts correspond au montant des pertes qui, selon les meilleures estimations de la Société, résultent de l'assurance des dépôts détenus par les institutions membres.

L'estimation de la provision pour pertes liées à l'assurance-dépôts repose sur l'évaluation du risque global inhérent à l'ensemble des institutions membres de la Société, compte tenu (i) du volume des dépôts assurés, (ii) des prévisions de défaillance d'institutions membres établies à partir de statistiques de probabilité et de la connaissance particulière que la SADC a de chacune d'entre elles, (iii) du pourcentage prévu de perte en cas de défaillance. La SADC calcule ses pertes enregistrées par suite de la faillite d'institutions membres d'après leur valeur actualisée. Le pourcentage de perte en cas de défaillance reflète la moyenne cumulative non pondérée des pertes survenues depuis que, conformément aux modifications apportées à la Loi sur la SADC en 1987, la SADC est tenue de remplir son mandat de manière à réduire ses risques de perte.

Actif d'impôts futurs

Les passifs et les actifs d'impôts correspondent aux écarts temporaires relevés entre la valeur comptable des éléments d'actif et de passif inscrits au bilan et leur valeur fiscale. De plus, les économies futures rattachées aux actifs d'impôts, y compris les pertes fiscales inutilisées reportées sur les exercices ultérieurs, sont constatées, sous réserve d'une provision pour moins-value s'il y a lieu, lorsque l'utilisation de ces

pertes est plus probable qu'improbable. Les impôts futurs sont déterminés en fonction des taux d'imposition des sociétés en vigueur à la date du bilan. Aux fins de la planification, on présume que les taux d'imposition des sociétés en vigueur à la date du présent plan ne changeront pas durant la période de planification.

Provision pour pertes sur réclamations à recouvrer

La provision pour pertes sur réclamations à recouvrer représente la meilleure estimation des pertes que, de l'avis de la SADC, celle-ci est susceptible de subir relativement aux réclamations à recouvrer. La provision est déterminée en fonction des résultats attendus des stratégies de cession des éléments d'actif et des versements prévus aux créanciers, d'après les éléments d'information fournis par les liquidateurs des institutions membres faillies et par d'autres mandataires de la SADC.

La SADC radie, en partie ou en totalité, les réclamations à recouvrer qui, à son avis, sont devenues des mauvaises créances. Il arrive que la Société en vienne à recouvrer des sommes au titre de prêts et de réclamations qui avaient été radiés. Dans ce cas, elle inscrit d'abord ces sommes au poste des recouvrements de sommes radiées avant que tout montant supplémentaire (c'est-à-dire les sommes perçues en fin de liquidation) ne soit comptabilisé comme produit divers.

Provision pour garanties

À l'occasion, la SADC fournit des garanties visant à faciliter la résolution des difficultés financières auxquelles font face certaines institutions membres. La provision est estimée en fonction des paiements en espèces qu'exigerait le respect de ces garanties. L'ensemble des paiements qu'elle effectuera pendant la période de planification ne devrait pas dépasser 4 millions de dollars.

Revenu en primes

Le revenu en primes est calculé au prorata des sommes assurées que les institutions membres ont en dépôt au 30 avril de chaque année. Il est comptabilisé chaque année en fonction de la Déclaration des dépôts assurés que les institutions membres doivent produire au plus tard le 15 juillet. Les primes sont exigibles en deux versements égaux, le 15 juillet et le 15 décembre.